

Görevimiz risk yönetimi  
Risk zekasına sahip  
iç denetim yöneticisi



# Önsöz

Bu rapor, Risk Zekası üzerine hazırlanan serimizin üçüncü yayınıdır. Bu raporda yer alan kavramlar ve bakış açıları, serinin ilk raporu olan “Risk Zekasına Sahip Kurum: Doğru Uygulanmış Kurumsal Risk Yönetimi” adlı rapora dayalıdır.

Bu rapor ve serinin diğer raporlarına [www.deloitte.com.tr/RiskZekasi](http://www.deloitte.com.tr/RiskZekasi) adresinden ulaşabilirsiniz.

Risk Zekasına Sahip Kurum’un önemli özelliklerinden biri de etkin iletişimdir. Bu raporu şirketinizdeki üst yönetim ekibi ile paylaşmanızı öneririz. Raporda özetlenen konular bir yandan iç denetim yöneticisinin rol ve sorumluluklarının önemini pekiştirirken, diğer yandan da şirketinizin Risk Zekası’nı arttırmak için gereken diyalog kanallarının kurulması için başlangıç noktasını teşkil edecektir.

Bu çalışma “The Risk Intelligent Chief Audit Executive – Mission Possible” çalışmasından esinlenerek hazırlanmıştır.

# I. Risk zekasına sahip iç denetim yöneticisi

İnsani zaaflardan en yaygın olanları rahatlık ve inkardır. Politikada, iş dünyasında ve bireysel seviyede göz ardı ettiğimiz kanıtlar ve inkar ettiğimiz gerçekler, genellikle talihsiz sonuçlara sebep olabilmektedir

Risk kavramı bu konuda isabetli bir örnek olacaktır. Risklerin kişisel ve mesleki yaşantımızın neredeyse her noktasına sızmış olmasına karşın, "talihsizlik" daima bizim değil, başkasının başına gelebilecek bir olguymuş gibi algılanır.

Bu algılama şekli, özellikle iş hayatında çok tehlikeli olabilir. Rekabetin çok yoğun olduğu, regülasyon ve dış denetimlerin sıklaştığı ve tehditlerin sayısının arttığı bir dönemde, şirketlerin karşı karşıya olduğu gerçek risklerle ilgili geniş bakış açıları ve net düşünce biçimleri, daha önce hiç olmadığı kadar önem arz etmektedir. Deneyimlerimize dayanarak, maalesef çok az sayıda kurumun başarısızlık, talihsizlik veya felaketlere bağlı olarak yaşanan kayıpları ve bunların olası sonuçlarını göz önünde bulundurduğunu söyleyebiliriz.

Bu durum bir İç Denetim Yöneticisi için bir fırsat teşkil etmektedir. Siz, bir iç denetim yöneticisi olarak, günümüz ortamında kurumsal risk yönetiminin etkililiği ve verimliliğinde önemli artışlar sağlanması için benzersiz bir fırsata sahipsiniz. Göreviniz – eğer kabul ederseniz – kurumunuzun ilgili riskleri belirlemesini, anlamasını, kabul etmesini ve hedef almasını sağlayarak, rahatlık ve inkara karşı savaşmak ve dolayısıyla da maliyet ve kayıpları azaltmanın yollarını aramaktır.

Karşılaşacağınız güçlükler mi? Değişime öncülük etmek, kapsamlı programlara kaynak sağlamak, "felaket tellalları" veya olumsuz düşüncelere sahip kişilerle (kendinizi de bunlardan biri olarak mimletmeden) başa çıkmak ve daha niceleri.



# Risk Zekasına Sahip Kurum'un özellikleri

Risk Yönetimi'nde verimlilik ve etkinliğin doruğuna ulaşmış nadir sayıda şirketi "Risk Zekasına Sahip Kurum" olarak tanımlamaktayız. Bu şirketler, farklı büyüklüklerde ve farklı sektörlerde faaliyet göstermelerine rağmen, aşağıdakiler gibi benzer özelliklere sahiptir:

- Risk yönetim uygulamalarının bütün kurumu kapsamaması, çok çeşitli endüstrilerde faaliyet gösteren büyük kurumların farklı iş kollarındaki şirketlerinde oluşmuş risk yönetim silolarının birbirleri arasında ilişki kurabilmesi
- Aralarında yasal uyumluluk, rekabet, çevresel, güvenlik, gizlilik, şirket devamlılığı, stratejik, raporlama ve işletimsel risklerin de yer aldığı, sektöre özgü tüm riskleri hedef alan risk yönetim stratejileri
- Risk spektrumundaki tüm risklere (finansal, operasyonel, stratejik, kredi, likidite, itibar, iş devamlılığı, güvenlik, gizlilik, sektör spesifik, rekabet riskleri gibi) hitap eden risk yönetim stratejilerini bulundurması
- Risk değerlendirme süreçlerinde geleneksel olarak olasılığa verilen önemin yanı sıra 'savunmasızlık' kavramına da büyük önem verilmesi
- Risk yönetimi yaklaşımlarında risk olaylarını sadece birer birer ele almayıp, birden fazla riskin birbirlerini nasıl etkileyeceğini irdeleyen risk senaryoları üretme ve bu senaryolara karşı yanıtları planlama
- Kurumsal kültüre risk yönetimi kavramını aşılama ve böylece strateji belirleme ve karar alma süreçlerini riskleri göz önüne alarak yapabilme
- Sadece risklerden kaçınmaya odaklanmamış, bununla birlikte kuruma değer yaratma adına doğru riskleri doğru zamanlarda almaya odaklanmış risk yönetim felsefesini içermesi

Daha fazla bilgi için, [www.deloitte.com.tr/RiskZekasi](http://www.deloitte.com.tr/RiskZekasi) adresindeki "Risk Zekasına Sahip Kurum" raporuna göz atabilirsiniz.

## a. Riskin doğası

Riski, bir şirketin hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkileyen etkenlerin neden olduğu olası kayıplar veya kaçırılan fırsatlar olarak tanımlayabiliriz.

Yukarıdaki tanım, riskin hem kayıp, hem de ödül olasılığını içeren ikili doğasını kapsamaktadır. Bu ayrım büyük önem taşımaktadır. Çünkü biz, sadece riskten kaçınmaya odaklanan şirketlerin ayakta kalabileceklerine, ancak nadiren başarılı olabileceklerine inanıyoruz. Yalnızca, değer koruma ve değer yaratma adına alınan riskleri akıllıca yönetebilen şirketler, bugünün tehlikeli ama fırsatlarla dolu iş ortamında üstünlük sağlayabileceklerdir.

Bu şartlar altında sizin bir İç Denetim Yöneticisi olarak rolünüz, kurumun genel risk yönetim sürecine bütünsel bir yaklaşım getirerek, yönetimin, kurumun risk/ödül tablosunu hem varolan değerleri koruyacak, hem de yeni değerler yaratacak şekilde dengede tutup tutamadığının belirlenmesini sağlamaktır. Siz, başarılı bir İç Denetim Yöneticisi olarak, kurum bünyesinde aralarında düzenleme ve sözleşme uyumluluğu, rekabet, çevresel, güvenlik, gizlilik, iş sürekliliği, strateji ve yürütme, raporlama ve operasyonel risklerin de bulunduğu farklı risk türleri için ortak bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olabilirsiniz. (İç Denetim Yöneticilerinin radar ekranında olması gereken risk türleri ile ilgili daha ayrıntılı bilgi için lütfen sayfa 5'deki tabloya bakınız)

Bir yandan kurumun önemli risk sorunlarını önleme, algılama, düzeltme ve azaltma kapasitesinin geliştirilmesine yardımcı olurken, diğer yandan da risk bilgilerinin kurumsal etkinlikler ve işlevler genelinde paylaşılma ve yönetilme verimlilik ve etkinliğinin değerlendirilmesine yardımcı olabilirsiniz. Bu yaklaşım yöntemi, risklere ilişkin bilgileri paylaşımına açarak ve mevcut risk yönetimi işlevlerinin tepkilerini koordine ederek, risk yönetim giderlerini azaltabilecek, ve risk yönetiminin verimlilik ve etkinliğini arttırabilecektir.

Risk Zekası serimizin ilk raporu olan "Risk Zekasına Sahip Kurum: Doğru Uygulanmış Kurumsal Risk Yönetimi" içerisinde de belirtildiği gibi, "hem mevcut değer yaratma etkinliklerine, hem de gelecekteki karlı büyüme olanaklarına yönelik riskleri en etkili ve verimli şekilde yöneten şirketler, uzun vadede riskleri bu kadar etkili ve verimli şekilde yönetemeyen şirketlere kıyasla daha yüksek bir performans sergileyecektir".

---

**Sadece riskten kaçınmaya odaklanan şirketlerin ayakta kalabileceklerine ama nadiren başarılı olabileceklerine inanıyoruz. Yalnızca, değer koruma ve değer yaratma adına alınan riskleri akıllıca yöneten şirketler, bugünün tehlikeli ama fırsatlarla dolu iş ortamında üstünlük sağlayabileceklerdir**

## b. Risk ve büyüme

Beşinci sayfada bulunan riskler, şirketinizin değer ve büyüme hedeflerine ulaşabilme becerisi ile ilgilidir. Şirketler, bu hedeflere genellikle aşağıdaki konulara odaklanılarak ulaşmaktadır:

- **Gelir artışı:** müşteri, ürün veya pazar hedefleri
- **Kar marjı:** giderlerin düşürülmesi
- **Varlıklar:** varlıkların devir hızı, esneklik, etkinlik ve verimlilik hedefleri
- **Beklentiler:** paydaşlar (hissedarlar, yatırımcılar ve analistler de dahil olmak üzere), düzenleyiciler, derecelendirme kurumları, kreditorler, bankalar, çalışanlar, müşteriler, ortaklar ve tedarikçilerin çeşitli beklentileri.

Değer yaratma ve büyüme, yönetimin başlıca ilgi alanlarıdır ve bu konularda elde edilecek başarılar, yöneticilere verilecek prim ve teşvikleri direkt etkilemektedir. İç Denetim Yöneticileri riskten bahsettiklerinde, yönetim genellikle şirketin gelişmesi ve büyümesi için gerekli risklerin alınmasından değil, riskten kaçınmaktan bahsediyor olmalarını bekler. Bunun başlıca sebebi, risk yönetiminin eskiden beri sigorta benzeri yöntemlerle mevcut varlıkların korunması üzerine odaklanmış bulunmasıdır.

Bu geleneksel yapıda, yöneticiler risk yönetimini genellikle şirket için bir gider ve büyümenin önündeki bir engel olarak görmekte, risk yönetimini bir sıkıntı kaynağı ve şirketin omuzlarına binen bir yük olarak değerlendirmektedir.

Siz, bir İç Denetim Yöneticisi olarak onların dilini konuşabilir, risk tartışmalarını büyüme, karlılık ve hissedar değeri yaratma çerçevesine oturtabilir ve operasyon yönetimiyle aradaki boşluğu kapatabilirsiniz. Risk Zekası'na sahip İç Denetim Yöneticileri, şirketlerinin değerini ve risklerini, dahası bu risklerin büyüme ile orantılı bir şekilde verimli ve etkin olarak yönetilemediklerinde nasıl birer tehdit unsuru haline gelebileceklerini bilirler. Bu kapsamda siz, İç denetim ve risk yönetimini kurumun diğer işlevleriyle daha entegre biçimde çalışacak şekilde yönlendirebilir, bu sayede şirket hedeflerinin elde edilmesinde büyük önem taşıyan risklerin yönetilmesine yardımcı olabilirsiniz.

---

## Risk Zekası'na sahip İç Denetim Yöneticileri, şirketlerinin değerini ve risklerini, dahası bu risklerin büyüme ile orantılı bir şekilde verimli ve etkin olarak yönetilemediklerinde nasıl birer tehdit unsuru haline gelebileceklerini bilirler

# Kurumsal risk türleri

Kurumsal riskler, aşağıdaki örnekleri de kapsayacak şekilde, bir çok çeşitte sınıflandırılabilir.

- **Yönetişim Riskleri** - Şirketin önemli talimatlarının ve kararlarının denetlendiği yapı, ilkeler, prosedürler ve yetkilerle ilgili riskler. Örneğin bağımsızlık ve gözetim, iş ahlakı, kurumsal sosyal sorumluluk, yetki devri, hissedar ilişkileri, hissedar etkinlikleri, kurumsal politikalar.
- **Strateji ve Yürütme Riskleri** - Başarılı bir kurumsal strateji yaratma ve/veya yürütme becerisi ile ilgili riskler. Bu riskler büyük ölçüde yeni pazarlara girme, yeni ürünler çıkartmak veya yeni iş ortaklıkları oluşturma gibi şirketin gelecekteki girişimleri ile ilgilidir. Örneğin şirket satın alımları ve devirleri, şirket sürekliliği planları, sermaye planlama ve tahsisi, araştırma ve geliştirme, markalaşma ve pazarlama, fiyatlandırma, müşteri talepleri, müşteri sınıfları, ürün ve teknoloji.
- **Operasyonel Riskler** - Gelecekteki büyümenin nasıl desteklenebileceği de dahil olmak üzere, mevcut varlıklar ve operasyonların korunması ve kullanılması ile ilgili kontrol altyapısını etkileyen riskler. Örneğin kaynak sağlama, üretim, dağıtım ve lojistik, satışlar, lisanslar, gizlilik, kalite, bilgi teknolojisi ve güvenlik. Operasyonel riskler, bu bahsedilen durumlarda kurumun bir iş ilişkisinde üçüncü şahıslara güvendiği tüm ortamlar için de değerlendirilmelidir.
- **Altyapı Riskleri** - Şirketin operasyonlarını destekleyen insanlar, süreçler ve sistemlerin performansı ile ilgili riskler. Örneğin yasal konular, fikri mülkiyet hususları, açılan davalar, vergi, finans ve muhasebe, raporlama, hazine, uyum, insan kaynakları/kültür, değişim yönetimi, çalışanların güvenliği ve fiziksel güvenlik, sigorta/iş sürekliliği, ve çevre ve tesis yönetimi.
- **Dış Riskler** - Şirketin faaliyet gösterdiği ortam veya şirketin kontrolü altında olmayan harici etkenlerle ilgili riskler. Örneğin rekabet, yasalar ve düzenlemeler, hissedar ilişkileri, jeopolitik, ekonomik koşullar/endüstriyel eğilimler, terörizm, savaş, iklim ve toplumsal düzensizlik.

# II. İç Denetim Yöneticisi ve İç Denetimin Rolü

Risk Zekasına Sahip Kurumlar, büyüme ve tasarruf fırsatlarını saptamak üzere ikincil güvence sağlamak (bkz. sayfa 7) ve danışmanlık almak için iç denetim departmanına güvenir. Siz, bir İç Denetim Yöneticisi olarak, risk yönetim süreci üzerinde ikincil bir güvence sağlama fırsatına sahipsiniz. Sizin, risklerin etkili bir şekilde saptanarak değerlendirildiğine; risk yönetim süreçlerinin verimli ve etkin olduğuna, önemli risklerin uygun bir şekilde gözden geçirildiğine ve bunların sorumlu kişilere güvenilir bir şekilde raporladığına dair ikinci bir güvence verme fırsatınız bulunmaktadır.

Yönetişim, risk ve uyumluluk faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasının her geçen gün biraz daha fazla önem kazanmasının yanı sıra, birçok şirket (özellikle büyük ölçüde kurumsallaşmış olanlar) bu konularda hem verimliliği artırmanın, hem de maliyetleri azaltmanın yollarını aramaktadır.

Siz, verimlilik ve etkinlik hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olabilir ve bunu yaparak hem İç Denetim Yöneticisi pozisyonunun, hem de iç denetim işlevinin rolünü genişleterek değerini arttırabilirsiniz. Etkinliklerinizin kapsamı kurum genelindeki ilişkili risklerin saptanması ve değerlendirilmesini kolaylaştırma, risklere verilecek uygun tepkiler konusunda yöneticileri eğitme, konsolide riskler ve yöneticilerin tepkileri ile ilgili rapor verme ve Risk Zekası'na sahip uygulamaların tesis edilmesini destekleme etkinliklerini kapsayacak şekilde genişletilebilir.

Piyasalar, büyüme potansiyeli doğrultusunda risk alınmasını, karlı bir büyüme elde edilmesini ve bu büyümenin sürdürülmesini ödüllendirmektedir. Yasal uyumlulukla mücadelesini tamamlamış ileri görüşlü bir İç Denetim Yöneticisi, artık işinin bu sınırlayıcı bölümünden sıyrılma fırsatına sahiptir.

Aralarında yönetimin stratejik planlarının, gelir hedeflerini saptama ve onaylamanın, yönetişim, risk yönetimi ve uyumlulukta etkinlik ve verimliliği artırmanın da bulunduğu değer odaklı risk yönetim etkinliklerine eğilmenin zamanı artık gelmiştir.

Aynı zamanda, iç denetimin risk yönetimindeki rolü de her şeyi kapsamaz. Bir sorunu görerek "çözme" veya bir fırsatı görerek harekete geçme konusundaki anlaşılabilir dürtülere bazı durumlarda direnmek gerekebilir, çünkü bu tarz bazı etkinlikler tam anlamıyla iç denetimin kapsamına girmez. İlk ve öncelikli olarak, İç Denetim Enstitüsü'nün (Institute of Internal Auditors - IIA) belirttiği üzere, kurumun üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından tesis edilmesi gereken risk iştahını, yani kurumun almaya hazır olduğu risk türü ve miktarını iç denetim belirlememelidir. Bununla birlikte IIA'ye göre, iç denetim risk yönetim süreçlerini dayatmamalı, yönetimin risklerle ilgili birincil seviyedeki güvence rolünü üstlenmemeli, maruz kalınan risklerle ilgili yönetsel kararlar almamalı (ancak önerilerde bulunmalı) ve risk yönetiminden sorumlu tutulmamalıdır.



## “Güvence” ve “İkincil Güvence”

Halihazırda bulunan risklerin saptanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi sorumluluğu kurum yönetiminde bulunmaktadır. Yönetim, bu sorumluluğunun bir parçası olarak, risklerin kurumun risk alım iştahı içerisinde bulunduğu ve gereğince hedef alındığı hususunda yönetim kurulu ve üçüncü şahıslara güvence verir.

Bununla birlikte, iç denetimin de ayrıca güvence verme sorumluluğu bulunmaktadır. İç denetim, kendi denetimlerini gerçekleştirerek yönetimin risk yaklaşımlarına dair raporlarının güvenilirliğini ve risklerin doğru yönetildiğine dair duyulan güvenin haklılığını teyit ederek üst yönetim ile yönetim kuruluna rapor vermektedir.

Farklı etkinlikleri tanımlamak için aynı güvence teriminin kullanılmasının karışıklık yaratabileceğine düşünüyoruz. Bu nedenle, iç denetimin rolünü daha doğru tanımlayabilmek için açıklayıcı bir kelime olan “ikincil güvence” kelimesini uygun buluyoruz.

İç denetimin yükümlülüklerini yönetimin yükümlülüklerinden ayrı tutmak için “ikincil güvence” teriminin kullanılması faydalı olacaktır.

### a. Savunmasızlıkları anlama

Birçok şirket risk yönetim programlarını belirli olumsuz olayların gerçekleşme olasılığına dayandırır. Bu yaklaşım, özellikle iç denetim mesleğinde ve finansal hizmetler ve enerji sektörlerinde yaygın olarak kullanılmaktadır.

Ne yazık ki, olasılıklara dayalı risk değerlendirmeleri her zaman yeterli olmamaktadır. Son yıllarda yapılan Deloitte araştırma çalışmaları şunu göstermektedir: büyük değer kayıpları genellikle etkisi yüksek, gerçekleşme olasılığı düşük olaylardan kaynaklanmaktadır.

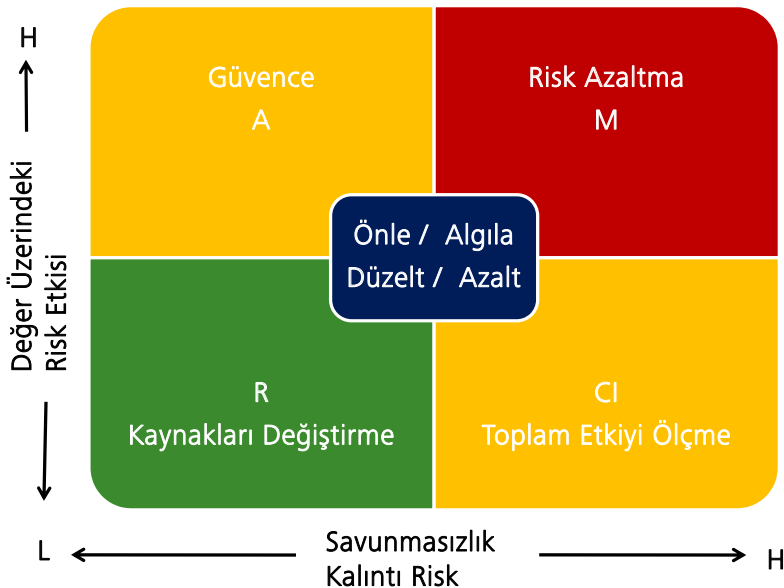
Eğer üst yönetim sadece hem etkisi, hem de gerçekleşme olasılığı yüksek olaylara yönelik risklerin azaltılması konusuna yoğunlaşıyorsa, iç denetim, kaynakların yeterli bir kısmının gerçekleşmeleri halinde şirketi olumsuz etkileyebilecek fakat savunmasızlığı yüksek olan (olasılıkları düşük olsa bile) risklere aktarılmasının gerekliliğini savunmalıdır (bkz: Şekil 1, "Yeni Risk Değerlendirme Yöntemi"). Basitçe ifade etmek gerekirse, bir risk yapılan iş ile bağlantılı ve oldukça yüksek bir etkiye sahipse, gerçekleşme olasılığına bakılmaksızın hedef alınmalıdır.

Bu durum, özellikle değer yaratma ile bağlantılı riskler (yeni ürün ve hizmetler geliştirme ve sunma, yeni pazarlara girme ve şirket birleşmeleri ve alımları gibi belirsizlik arz eden konular) için geçerlidir. Zaman ufku ne kadar büyük olursa, belirsizlik de o kadar büyük olur ve olasılıklara dayalı tahminler de o kadar geçersiz hale gelir.

Şekil 1'deki "A" (Güvence) bölümüne düşen riskler için, bu riskleri önlemek, algılamak, düzeltmek ve azaltmak için gerçekleştirilen kontroller aracılığı ile, ilgili risklerin kurumun risk iştahı sınırlarında etkili ve verimli bir şekilde yönetildiğine dair makul bir güvence vermesi kurum yönetiminden beklenmelidir. İç denetimin bu noktadaki görevi ise, yönetimin bu süreçteki faaliyetlerinin etkinliğine ve raporlarına güvenebileceğine dair ikincil bir güvence vermektir.

Yönetimin makul değil sadece 'sınırlı' güvence verdiği durumlarda, ki bu durumlar mevcut kontrollerin yalnızca bir kısmı etkin olarak çalıştığında oluşmaktadır, iç denetim, etkin oldukları varsayılan kontrolleri denetlemeli, etkin olmayan kontrollerin ise geliştirilmelerini desteklemelidir.

Şekil 1: Yeni risk değerlendirme yöntemi



"M" (Azaltma) bölümüne düşen riskler için yönetim, bu riskleri yönetmek için tesis edilmiş kontrollerin etkin olup olmadıklarına veya maruz kalınan riskin şirketin risk iştahı sınırlarında bulunup bulunmadığına dair herhangi bir güvence verememektedir. Bu gibi durumlarda, yönetim savunmasızlığın azaltılması gereken riskleri ele almalı, iç denetim ise söz konusu riskleri azaltacak iyileştirme planlarının hazırlanmasına yönelik tavsiyelerde bulunmalı ve planların ilerleyişini de takip edecek çalışmalar geliştirmelidir.

“R” (Kaynakları Değiştirme) bölümüne düşen riskler için iç denetim, bu riskleri yönetmek için tesis edilmiş kontrollerin etkinliğini test etmenin yanı sıra kontrolleri verimlilik açısından da değerlendirmeli ve yönetime verimliliği arttırmak için önerilerde bulunmalıdır.

Son olarak, “CI” (Toplam Etkiyi Ölçme) bölümüne düşen riskler için, iç denetim bu risklerin, etkileşimlerini ve oluşabilme sıklıklarını da göz önüne alarak, aynı anda oluşmaları durumundaki toplam etkilerini değerlendirmeli ve ölçmelidir.

## **b. Silolar arasındaki boşlukları kapatma**

Risk yönetimi yeni bir şey değildir. Aslına bakılırsa, birçok şirkette çok sayıda sofistike risk yönetim uygulamaları zaten mevcuttur. Kredi riskini finans departmanları, güvenlik ve gizlilik riskini BT departmanları yönetir. Ancak, bu risk uzmanları genellikle organizasyonel ve/veya fiziksel olarak izole bir şekilde çalışır, aynı iş terimlerini kullanmaz ve riskleri maalesef farklı ölçütler kullanarak ölçerler.

Doğal olarak riskler izole edilmiş halde değildir. Bir gizlilik riski kısa bir süre içerisinde bir itibar riskine, bir dava riskine ve bir finansal riske dönüşebilir.

İç Denetim Yöneticisi olarak göreviniz, organizasyon bünyesindeki sınırları aşarak risk bilgilerini entegre etme konusunda kuruma yardımcı olmaktır. Bu aşamada siz, kurum bünyesinde ortak bir yönetim, risk ve uyumluluk çerçevesinin geliştirilmesini kolaylaştırarak, risklerin, alınan önlemlerin ve kurulan yönetim çerçevesinin etkileşiminin bir bütün olarak görülebilmesine yardımcı olabilir ve kurumun omuzlarındaki yükü de azaltabilirsiniz.

Ayrıca, Risk Zekası'nın kurumdaki uzman silolar arasında paylaşılabilmesi için gerekli iletişim geliştirilerek, ortak bir risk dili geliştirilerek, riskin saptanma, değerlendirilme ve ölçüm yöntemlerini uyumlu hale getirerek bir katalizör ve tetikleyici görevi de görebilirsiniz. Örneğin, bugün kurumunuzda birden fazla risk ve kontrol öz-değerlendirme süreci var ise, bu sayıyı azaltmak, yapılan değerlendirmeleri birleştirmek ve sonuç olarak daha iyi istihbarat elde etmek şirketiniz açısından faydalı olmaz mıydı?

Koordineli bilgi toplama, analiz ve risk bilgilerine tepki eksikliği neredeyse evrensel bir sorundur. Örneğin CIA ve FBI'nın 11 Eylül tarihindeki terörist saldırılarla ilgili istihbarat bilgilerini paylaşamaması, saldırıların önlenememesine neden olan etkenlerden biri olarak anılmaktadır. Söz konusu olaydan sonra bu kurumlar, kendi içsel istihbarat engellerini yıkma konusunda büyük yol kat etmişlerdir.

---

**Boşluklar ve çakışmaları tespit edebilecek şekilde, roller ve sorumluluklar gözden geçirilmeli ve netleştirilmelidir. Bu süreç, risk etkileşimlerini daha iyi anlamak ve yönetmek için bir portföy görünümü ortaya koyacak ve diğer risk uzmanlarının çalışmalarına güvenebilme becerisini arttıracaktır**

Yabancı para birimine bağlı risklerle uğraşırken de risk siloları ortaya çıkabilir. Bu gibi durumlarda, tipik bir risk tepkisi mali işler departmanının güçlü tedbir (hedge) politikaları ve etkinlikleri gerçekleştirmesini gerektirir. Ancak, örneğin bir şirket kullandığı hammaddeleri deniz aşırı pazarlardan elde ediyorsa, bu durum şirketi döviz kurundaki dalgalanma riskine maruz bırakacaktır. Bununla birlikte, risk analizi ve risk tepkisi süreçlerine satın alma ve üretim departmanlarını da dahil etmek daha kapsamlı bir yaklaşım geliştirilmesini sağlayabilecektir.

Bir diğer örnek ise üçüncü partilerle olan ilişkilerden verilebilir. Bu tip ilişkiler başlatıldığında, hukuk departmanı genellikle kullanılacak sözleşme ve anlaşmaları düzenler. Ancak, sözleşme koşulları bazen muhasebe ve BT gereksinimleri gibi ilgili tüm unsurları dikkate almayabilir. Dış kaynak kullanımı ve üçüncü parti risklerine dair daha bütünsel bir yaklaşım, şirket içerisindeki tüm ilgili grupları bir araya getirecek ve ortaya daha verimli ve etkin bir risk yönetim süreci çıkacaktır.

Siz İç Denetim Yöneticisi olarak, öğrenilen derslerin departmanlar arası paylaşılmasının önemini de vurgulayarak, riskin “portföy” görünümünün elde edilmesini kolaylaştırabilir ve tüm risk türlerini değerlendirecek entegre araçların geliştirilmesini destekleyebilirsiniz (bu birçok büyük şirketin elde edemediği bir hedeftir). Amacınız, bireylerin odak noktasını yerel bir bakış açısından, mevcut varlıklarda veya gelecekteki büyüme hedeflerinde yaşanacak büyük değer kayıplarına yönelik, daha etkili ve kurumsal çapta bir tepkiye kaydırmak olacaktır.

Risk bilgileri organizasyonel hiyerarşi içerisinde diğer birimlerle paylaşılmadan önce yukarı (üst yönetime) çıkmak zorunda kalıyorsa, ortada ciddi bir zaman kaybı var demektir. Kurumun Risk Zekası yapısının güçlü olabilmesi için, dikey bağlantılar kadar yatay bağlantıların da olması ve zamanında işletilmesi gerekmektedir.

### **c. Uyumlu hale getirme, senkronize etme ve rasyonelleştirme**

Risk Zekası'na sahip olma sürecinde organizasyonel birimler arasındaki boşlukları kapama süreci çok aşamalıdır ve ortak bir yönetim, risk ve uyumluluk çerçevesi geliştirilmesini gerektirir. Yapılması gereken ilk şey, risk yönetimi için ortak bir dil tesis edilmesi, ve ilkeler, uygulamalar ve raporların standartlaştırılacağı ‘uyumlu hale getirme’ sürecidir. Kurum bünyesindeki roller ve sorumluluklar, boşluklar ve çakışmaları tespit edebilecek bir şekilde gözden geçirilmeli ve netleştirilmelidir. Bu süreç, risk etkileşimlerini daha iyi anlamak ve yönetmek için bir portföy görünümü ortaya koyabilecek ve şirket içerisindeki tüm risk uzmanlarının çalışmalarının güvenilirliğini arttırabilecektir.

Bir sonraki adım olan ‘senkronizasyon’ daha gelişmiş öngörme, hazır olma, ilk tepki ve kurtarma süreçleri için departmanlar arası koordinasyonu kapsar. Farklı gruplar, koordine edilmiş iş akışları geliştirerek, bilgi taleplerinin zamanlamasını koordine edebilirler. Risk yönetimi sürecinde oluşabilecek aksamaları ve kesintileri engellemek için iş yükü talepleri düzenlenmelidir.

Son süreç ‘rasyonelleştirme’ sürecidir. Bu süreç, sizin diğer birim yöneticileri ile birlikte çalışan bir İç Denetim Yöneticisi olarak değerlendirme, test ve raporlamaya yönelik mükerrer çalışmaların azaltılmasına veya önlenmesine yardımcı olabileceğiniz bir alandır. Bu amaca genellikle kısmen mevcut teknolojiyi daha iyi kullanarak veya yeni bir teknoloji kullanmaya başlanarak ulaşılabilir. Önceki süreçlerde olduğu gibi, rasyonelleştirme süreci de şirketin omuzlarındaki gider yükünün azaltılmasını sağlayacaktır.

# III. Risk değerlendirmesini hizaya getirmek

İç denetim risk değerlendirme çalışmalarında, genelde şirketlerin, birimlerin, süreçlerin ve sistemlerin değerlendirilmesi mevcut bir çalışmayı (rneğin yönetimin başlattığı) devam ettirmek yerine sıfırdan başlayarak yapılmaktadır. Geleneksel yaklaşımlara uygun olarak i denetçiler, genelde doğal risk ile kalıntı risk arasındaki ayrımı gözetmeksizin, en yüksek etkiye ve olasılığa sahip riskleri denetler.

Yönetimin güvence, iç denetimin ise ikincil bir güvence sağladığı Risk Zekasına Sahip Kurumlar'da ise farklı yaklaşımlar benimsemeli ve yönetim aşağıdaki hususlardan sorumlu tutulmalıdır:

1. doğal riski (mevcut risk yönetimi ve kontrollerinden önceki riskler) değerlendirme
2. mevcut risk yönetim süreci ve kontrollerinin etkinliğini değerlendirme
3. kalıntı riski (risk yönetimi ve kontrolleri gerçekleştirildikten sonraki riskler) belirleme
4. maruz kalınan risklerin, kurumun risk iştahu kapsamında kabul edilebilir olup olmadığını belirleme, ve değilse riski daha da azaltma
5. söz konusu risk türü için yönetim kurulu tarafından onaylanan risk iştahu seviyesinde kalacak şekilde, kontrollerin riski yönetme konusunda verimli ve etkin olduğu hususunda yönetim kuruluna makul bir güvence sağlama

İç denetimin rolü ise, yönetimin risk yönetim sürecinin ve raporlarının güvenilirliğine dair ikincil bir güvence vermek ve maruz kalınan risk şirketin risk iştahu sınırlarının üstünde ise, risk azaltma ve kontrol sürecinin nasıl geliştirilebileceği hususunda önerilerde bulunmaktır.

## a. Risk zekasına sahip iç denetim yöneticisi

Risk Zekasına Sahip Kurum'da görev alan bir iç Denetim Yöneticisi olarak, sadece olasılıklara dayalı geleneksel yöntemler kullanmak yerine, kuruma değer katacak birçok risk değerlendirme çalışmalarına öncülük edebilirsiniz. Söz konusu değerlendirmeler, st yönetim ve yönetim kuruluna aşağıdaki hususlarda ikincil bir güvence verilmesini de kapsayacaktır:

- Hem değer korumaya, hem de değer yaratmaya yönelik ana riskler belirlenmiştir
- Farklı senaryolar değerlendirilmiş ve stres testine tabi tutulmuştur
- Doğal ve kalıntı riskler güvenilir bir şekilde değerlendirilmiştir
- Kalıntı risk, şirketin söz konusu risk türü için yönetim kurulunun belirlediği risk iştahu dahilinde yer almaktadır
- Kontroller sadece etkin değil, aynı zamanda da verimlidir
- Yönetimin risk konularındaki raporları güvenilirdir.

---

**Riskin st yönetim ve yönetim kuruluna “ait olduğunun” bilincinde olmakla beraber, iç denetim birimi riskin şirketin çeşitli riskler için tanımlanmış risk iştahu seviyeleri dahilinde düzgün ve etkin bir şekilde yönetilmesi konusunda rehberlik eder ve bu konuda ikincil bir güvence sağlar**

# Ek: Sonraki aşamalar

Bir İç Denetim Yöneticisi olarak, kendinize şu soruları sorun:

1. Yönetimle aynı dili konuşuyor muyuz? Gelecekteki büyümeye (değer yaratma) yönelik riskleri değerlendiriyor muyuz, yoksa sadece mevcut varlıkları koruma üzerine mi odaklanıyoruz?
2. Riskleri izole edilmiş bir halde mi değerlendiriyoruz, yoksa bu risklerin nasıl etkileşebildiğine de bakıyor muyuz?
3. Şirketin omuzlarındaki yükü hafifletebilmemiz için yönetim, risk ve uyumluluk değerlendirmelerine ilişkin çeşitli risk özelliklerini kurumdaki herkesin anlayabileceği bir hale getirebileceğimiz ortak bir çerçeve var mı? Örnek olarak, risk ve kontrol öz-değerlendirmelerinin sayısını azaltabilir miyiz?
4. Mevcut risk değerlendirmeleri doğal ve maruz kalınan kalıntı riskleri güvenilir ve yeterli bir şekilde değerlendiriyor mu?
5. Maruz kalınan kalıntı risklerin şirketin risk iştahı dahilinde olup olmadıklarını değerlendirmek için gerekli araçlara sahip miyiz?
6. Sağlam bir risk azaltma süreci var mı?

Bu sorulara vereceğiniz cevaplar, mevcut risk değerlendirme modelinizin Risk Zekası'na sahip olup olmadığının ve Risk Zekası'na sahip değilse, hangi alanların geliştirilmesi gerektiğinin belirlenmesinde büyük önem taşır.

Bu sorulara vereceğiniz cevaplar, mevcut risk değerlendirme modelinizin Risk Zekası'na sahip olup olmadığının ve Risk Zekası'na sahip değilse, hangi alanların geliştirilmesi gerektiğinin belirlenmesinde büyük önem taşır.

Günümüzdeki şirketlerin birçoğu (en büyük ve en ileri görüşlü olanlar da dahil) daima Risk Zekaları'nı geliştirebilirler. Bunun karmaşık ve çok aşamalı bir girişim olması gerekmez. İç Denetim Yöneticisi olarak şirketinizin Risk Zekası kapasitesini arttırmak için entegre araçlar geliştiren bir tetikleyici ve katalizör görevi görebilirsiniz.

İç Denetim Yöneticileri Risk Zekasına Sahip Kurum'da özel bir role sahiptir. Riskin üst yönetim ve yönetim kuruluna "ait olduğunun" bilincinde olmakla beraber iç denetim birimi, riskin şirketin çeşitli riskler için tanımlanmış risk iştahı sınırları dahilinde düzgün ve etkin bir şekilde yönetilmesi konusunda rehberlik eder ve bu konuda ikincil bir güvence sağlar.

Sizin misyonunuz (kabul ederseniz), şirketinizin daha fazla Risk Zekasına Sahip bir hale gelmesine yardımcı olmaktır. Biz bunun için "Görevimiz Risk Yönetimi" demekteyiz.



Daha fazla bilgi için

**Oktay Aktolun**

Ortak  
oaktolun@deloitte.com

**Evren Sezer**

Ortak  
esezer@deloitte.com

**Cüneyt Kırlar**

Ortak  
ckirlar@deloitte.com

**DRT Bağımsız Denetim  
ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.**

Sun Plaza  
Maslak Mah. Bilim Sok. No:5  
34398 Şişli, İstanbul  
Tel: 90 (212) 366 60 00  
Fax: 90 (212) 366 60 25

Armada İş Merkezi  
A Blok Kat:7 No:8  
06510, Söğütözü, Ankara  
Tel: 90 (312) 295 47 00  
Fax: 90 (312) 295 47 47

Punta Plaza  
1456 Sok. No:10/1  
Kat:12 Daire: 14 - 15  
Alsancak, İzmir  
Tel: 90 (232) 464 70 64  
Fax: 90 (232) 464 71 94

[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)  
[www.verginet.net](http://www.verginet.net)  
[www.denetimnet.net](http://www.denetimnet.net)  
[www.gumruknet.net](http://www.gumruknet.net)

Deloitte, faaliyet alanı bir çok endüstriyi kapsayan özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, vergi, danışmanlık ve kurumsal finansman hizmetleri sunmaktadır. Küresel bağlantılı 140 ülkedeki üye firması ile Deloitte, nerede faaliyet gösterirse gösterebilir, başarılarına katkıda bulunmak için müşterilerine birinci sınıf kapasitesini ve derin yerel deneyimini sunar. Deloitte'un 165.000 uzmanı, mükemmelliğin standardı olmayı kendilerini adanmıştır.

Deloitte uzmanları; ortak kültürün sağladığı birlik, pazar ve müşterilere sağlanan katma değer, birbirlerine olan bağlılık ve kültürel çeşitliliğin gücü ile tek bir bütündür. Uzmanlar, sürekli öğrenim, mücadele isteyen deneyimler ve zengin kariyer olanakları sunan bu çevrede çalışır. Deloitte uzmanları kurumsal sorumluluğu güçlendirmeye, kamu güvenini oluşturmaya ve toplumlarında pozitif bir etki yaratmaya kendilerini adanmışlardır.

Deloitte; bir veya birden fazla, ayrı ve bağımsız birer yasal varlık olan, İsviçre mevzuatına göre kurulmuş Deloitte Touche Tohmatsu'ya ve üye firma ağına atfedilmektedir. Deloitte Touche Tohmatsu ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması için lütfen [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresine bakınız.

©2009 Deloitte Türkiye. Her hakkı saklıdır. Member of Deloitte Touche Tohmatsu  
Tasarım Clients and Markets tarafından yapılmıştır.