

**T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM  
ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BAĞIMSIZ DENETİME HAZIRLANMA SÜRECİNDE  
KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMİNİN  
OLUŞTURULMASI: İMALAT İŞLETMELERİNE  
YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ**

**Doktora Tezi  
Hüseyin ÖZYİĞİT**

**Danışman  
Prof. Dr. Suat YILDIRIM**

**Erzincan 2020**

## TEZ BİLDİRİMİ

“Bağımsız Denetime Hazırlanma Sürecinde Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminin Oluşturulması: İmalat İşletmelerine Yönelik Model Önerisi” isimli “**Doktora**” tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim. 02/03/2020

  
**Hüseyin ÖZYİĞİT**



# BAĞIMSIZ DENETİME HAZIRLANMA SÜRECİNDE KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI: İMALAT İŞLETMELERİNE YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ

Hüseyin ÖZYİĞİT

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi,

Mart 2020

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Suat YILDIRIM

## ÖZET

Kurumsal risk yönetimi, kurum bütününde uygulanmakta olan finansal tablolara ilişkin risk yönetim etkinliğinin, bağımsız denetçiler aracılığıyla makul güvence verilerek tespit edilmesini, sistemin kurulmasını ve uygulanma aşamasında bağımsız denetçilerin danışmanlık hizmetinde bulunmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda tezin temel amacı, bağımsız denetime tabi veya bağımsız denetime ilk defa hazırlanacak olan imalat sektöründeki işletmelerin, bağımsız denetim süreci paralelinde kurumsal risk yönetimi sistemini oluşturmalarına yönelik model önerisi geliştirerek bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemine katkı sağlamaktır. Çalışmanın hedef kitesini; Türkiye’de faaliyette bulunan, bağımsız denetime tabi veya bağımsız denetime ilk defa hazırlanacak olan imalat sanayi işletmeleri oluşturmaktadır. Model önerisinin geliştirilmesinde; nitel araştırma kapsamında sözel model yöntemi kullanılmıştır. Sözel modeller, gerçek sistem ya da süreçleri sözle anlatırlar. Bu tür modellerde bileşenler ve ilişkiler sözcüklerle tanımlanmaktadır. Sözel modellerde doğrulamalar ancak yaklaşık olarak, nitel ifade açıklamalarla sağlanabilmektedir. Geliştirilen model, genel uygulama önerisi olup, imalat sanayi işletmelerinde kullanılabilir bir nitelik taşımaktadır. Kurumsal risk yönetimi modelleri; işletmelerin yapısına, ihtiyaçlarına, faaliyet süreçlerine, hedeflerine, ürün ve hizmet çeşitliliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Bu çalışmada imalat sanayi işletmelerinde, bağımsız denetim odaklı en iyi kurumsal risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için gerekli teorik ve uygulama bileşenleri tanımlanarak araştırmalar yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulmasına yönelik, tavsiye niteliğinde yedi ana aşama ve bu ana aşamalara ait 60 alt aşama belirlenerek model önerisi geliştirilmiştir. Geliştirilen modelin ana ve alt aşamalarına yönelik detaylı açıklamalar yapılarak önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Risk Yönetimi, Bağımsız Denetim, İç Kontrol Sistemi, Model Önerisi.

**ESTABLISHMENT OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN  
PREPARATION FOR INDEPENDENT AUDITING PROCESS: THE MODEL  
PROPOSAL FOR MANUFACTURING ENTERPRISES**

**Hüseyin ÖZYİĞİT**

**Erzincan Binali Yıldırım University, Institute of Social Sciences Department of  
Business Administration PhD Thesis,**

**March 2020**

**Thesis Advisor: Prof. Dr. Suat YILDIRIM**

**ABSTRACT**

Enterprise risk management requires that the risk management effectiveness regarding the financial statements being applied throughout the organization is determined with reasonable assurance through independent auditors, the system is set up and independent auditors provide consultancy services during the implementation phase. In this context, the main purpose of the thesis is to contribute to the independent audit-oriented enterprise risk management system by developing a model proposal for companies in the manufacturing sector that will be subject to independent audit or to be prepared for the first time in parallel with the independent audit process. The target audience of the study; operating in Turkey, which is subject to independent audit or independent audit to be prepared for the first time the manufacturing industry constitutes enterprises. In developing the model proposal; verbal model method was used within the scope of qualitative research. Verbal models verbally describe the real system or processes. In such models, components and relationships are defined by words. In verbal models, verifications can only be achieved with approximate qualitative statements. The developed model is a general application proposal and has a quality that can be used in manufacturing industry enterprises. Enterprise risk management models; may vary according to the structure, needs, operational processes, goals, product and service variety of businesses. In this study, the necessary theoretical and practical components were identified and investigations were carried out in manufacturing industry enterprises to realize the best corporate risk management practices focused on independent auditing. As a result of the researches, the model proposal was developed by determining seven main stages, which are advisory, and 60 sub-stages belonging to these main stages for the establishment of an independent audit-oriented enterprise risk management system. Detailed explanations were made for the main and sub-stages of the developed model and suggestions were made.

**Keywords:** Enterprise Risk Management, Independent Auditing, Internal Control System, Model Proposal.

## ÖN SÖZ

Tez çalışmasının hazırlanma sürecinde birçok kişiye şükranlarımı bildirmek istiyorum. Öncelikle değerli katkılarından ve desteklerinden dolayı danışmanım saygıdeğer Prof.Dr. Suat YILDIRIM'a; Tez İzleme Komitesi'nde bulunan çok kıymetli Dr.Öğr. Üyesi Şule Yüksel YİĞİTER'e ve Dr.Öğr. Üyesi Zülküf AYRANGÖL'e teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin her aşamasında hoşgörü ve desteğini esirgemeyen, akademik hayatı boyunca edinmiş olduğu deneyimlerini aktararak bilimsel anlamda gelişimime katkıda bulunan rol model olarak gördüğüm saygıdeğer Prof. Dr. Sait Yüksel KAYGUSUZ'a; tecrübeleri ile beni aydınlatan ve desteğini hiç eksik etmeyen, tanımaktan büyük onur duyduğum Prof.Dr. Vedat EKERGİL'e minnettar olduğumu belirtmek isterim.

Tez ve akademik kariyer sürecinde, değerli görüş ve yönlendirmeleriyle destek olan saygıdeğer Prof.Dr. Serap Sabahat YANIK'a, kıymetli ağabeyim Doç.Dr. Cemalettin AKTEPE'ye, çok değerli Doç.Dr. Selahattin YAVUZ'a, çok kıymetli Doç.Dr. Elif YÜCEL'e ve Prof.Dr. Yıldız ÖZERHAN'a teşekkür ederim. Ayrıca bana olan güven ve desteklerinden dolayı çok değerli Ahmet ve Zerrin ELLİALTIOĞLU'na, eğitim hayatım boyunca tarafımda emeği olan tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak yaşamım boyunca her zaman yanımda olan, bana hep destek olan ve varlıklarından güç aldığım anneme, babama, ağabeyim Mehmet Caner ÖZYİĞİT'e, Gülay TERZİ'ye ve çok kıymetli aile büyüklerime yürekten teşekkür ederim.

**Hüseyin ÖZYİĞİT**

**Erzincan, 2020**

## İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖN SÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	XI
ŞEKİL LİSTESİ.....	XIII
TABLO LİSTESİ.....	XV
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

I. DENETİM ve BAĞIMSIZ DENETİM.....	5
A. Denetim Kavramı ve Denetim Türleri.....	5
1. Konularına Göre Denetim Türleri.....	7
2. Yapılış Nedenine Göre Denetim Türleri.....	11
3. Denetçinin Statüsüne Göre Denetim Türleri.....	12
4. Uygulama Zamanına Göre Denetim Türleri.....	14
B. Bağımsız Denetim Hakkında Genel Bilgiler.....	15
1. Makul Güvence.....	15
2. Bağımsız Denetimin Tanımı ve Özellikleri.....	16
3. Bağımsız Denetime Duyulan İhtiyaç.....	18
4. Bağımsız Denetimin Amaç ve Faydaları.....	20
C. Bağımsız Denetimin Tarihsel Gelişimi.....	21

1. Dünyada Bağımsız Denetimin Gelişim Süreci .....	21
2. Türkiye’ de Bağımsız Denetimin Gelişim Süreci .....	24
D. Bağımsız Denetim Standartları .....	26
1. Uluslararası Denetim Standartları .....	26
2. Türkiye Denetim Standartları.....	28
E. Bağımsız Denetim Süreci .....	33
1. Risk Değerlendirmesi.....	35
2. Risklere Karşılık Verme.....	43
3. Raporlama .....	45

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>II. İÇ KONTROL SİSTEMİ.....</b>	<b>49</b>
A. İç Kontrol Sisteminin Tanımı ve Amaçları.....	49
B. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ve İlkeleri .....	52
1. Kontrol Ortamı .....	53
2. Risk Değerlendirmesi.....	55
3. Kontrol Faaliyetleri .....	59
4. Bilgi ve İletişim.....	60
5. İzleme Faaliyetleri.....	62
C. İç Kontrol Sistemi ve Üçlü Savunma Modeli.....	63
1. Üçlü Savunma Modelinde Üst Yönetimin ve Yönetim Kurulunun Rollerini .....	68
2. Birinci Savunma Hattı: Operasyonel Yönetim .....	68
3. İkinci Savunma Hattı: İç İzleme ve Gözetim İşlevleri.....	69
4. Üçüncü Savunma Hattı: İç Denetim .....	72



5. Dış Denetçiler Düzenleyiciler ve Diğer Kurumlar.....	73
D. İç Kontrol Sisteminin Kısıtları ve Kullanıcıları.....	74
E. İç Kontrol Sisteminin Önemi .....	77
F. İç Kontrol Sistemi Kalitesinin Belirleyicileri .....	80
1. İç Belirleyiciler.....	80
2. Dış Belirleyiciler .....	82
G. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Arasındaki İlişki .....	84

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>III. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ.....</b>	<b>89</b>
A. Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi ve Bileşenleri .....	89
1. İç Ortam .....	92
2. Hedef Belirleme .....	97
3. Olay Tanımlama.....	102
4. Risk Değerlendirmesi.....	108
5. Risklere Karşılık Verme.....	112
6. Kontrol Faaliyetleri .....	115
7. Bilgi ve İletişim.....	119
8. İzleme.....	124
B. Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	127
C. Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi ve Faydaları .....	131
D. Kurumsal Risk Yönetimi Kısıtları .....	133
E. Kurumsal Risk Yönetimi İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İlişkisi .....	135

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### IV. İMALAT İŞLETMELERİNİN BAĞIMSIZ DENETİM ODAKLI KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMİNİ OLUŞTURMALARINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ ..... 140

- A. Araştırmanın Problemi ve Amacı ..... 140
- B. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Önemi ..... 142
- C. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi ..... 142
- D. Araştırmanın Literatür Taraması ..... 145
- E. Araştırmanın Model Önerisi ..... 151
  - 1. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Uygulama Adımlarının Belirlenmesi..... 160
  - 2. İmalat İşletmeleri Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Rol ve Sorumlulukların Belirlenmesi..... 166
  - 3. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Sürecinin Oluşturulması ..... 174
  - 4. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi ve Bağımsız Denetim Odaklı Komitelerin Oluşturulması ..... 189
  - 5. İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Finansal Raporlamayla İlgili Değerlendirmelerin Yapılması ..... 196
  - 6. İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Kilit Denetim Konularına İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması ..... 209
  - 7. İmalat İşletmelerinde Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Bağımsız Denetimle İlgili Dikkat Edilmesi Gereken Unsurların Değerlendirilmesi..... 217

### SONUÇ ..... 223

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>230</b>
-----------------------	------------



## KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
ASB	: Auditing Standards Board
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BDDT	: Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri
BDS	: Bağımsız Denetim Standartları
CAATs	: Computer Assisted Audit Techniques
CEO	: Chief Executive Officer
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CFO	: Chief Finance Officer
CRO	: Chief Risk Officer
EPDK	: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu
ERM	: Enterprise Risk Management
FEI	: Financial Executives International
GAAP	: Generally Accepted Accounting Principles
GAAS	: Generally Accepted Auditing Standards
GKGDS	: Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları
GKGMİ	: Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri
IAASB	: International Auditing and Assurance Standards Boards
IAESB	: International Accounting Education Standards Board
IAS	: International Accounting Standards
IESBA	: International Ethics Standards Board for Accountants
IFAC	: International Federation of Accountants

IFRS	: International Financial Reporting Standarts
IIA	: Institute of Internal Auditors
IPSASB	: International Public Sector Accounting Standards Board
ISA	: International Standard on Auditing
KAYİK	: Kamuya Yararını İlgilendiren Kuruluşlar
KGK	: Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KRY	: Kurumsal Risk Yönetimi
PACED	: Proportionate, Aligned, Comprehensive, Embedded and Dynamic
PCAOB	: Public Company Accounting Oversight Board
RIMS	: Risk and Insurance Management Society
SAS	: Statement on Auditing Standard
SEC	: Securities and Exchange Comission
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TDS	: Türkiye Denetim Standartları
TFRS	: Türkiye Finansal Raporlama Standartları
TMS	: Türkiye Muhasebe Standartları
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜDESK	: Türkiye Denetim Standartları Kurulu
TÜRMOB	: Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği
UDS	: Uluslararası Denetim Standartları
UMS	: Uluslararası Muhasebe Standartları
UFRS	: Uluslararası Finansal Raporlama Standartları

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Denetimin Özellikleri	6
Şekil 2	Denetim Türleri	7
Şekil 3	Finansal Tabloların Özellikleri	9
Şekil 4	Bağımsız Denetim Kapsamı	16
Şekil 5	Bağımsız Denetim Sürecinin Genel Yapısı	17
Şekil 6	Standartların Genel Çerçevesi	30
Şekil 7	Bağımsız Denetim Süreci	35
Şekil 8	Denetimin Planlama Aşaması Adımları	38
Şekil 9	Denetimin Tamamlanma Aşamaları	46
Şekil 10	Bağımsız Denetim Görüşü	48
Şekil 11	İç Kontrol Sisteminin Odaklandığı Alanlar	52
Şekil 12	İç Kontrol Sistemi Bileşenleri	53
Şekil 13	Üçlü Savunma Hattı	65
Şekil 14	Üçlü Savunma Hatları Arasındaki Farklar	67
Şekil 15	COSO İç Kontrol Sistemi Bileşenleri ve Birinci Savunma Hattı	69

Şekil 16	COSO İç Kontrol Sistemi Bileşenleri ve İkinci Savunma Hattı	71
Şekil 17	COSO İç Kontrol Sistemi Bileşenleri ve Üçüncü Savunma Hattı	73
Şekil 18	Kurumsal Yönetim-Risk Yönetimi- İç Kontrol Sistemi İlişkisi	78
Şekil 19	İç Kontrol Sistemi Çözüm Unsurları	79
Şekil 20	COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi	91
Şekil 21	Risk İştahı Haritası	93
Şekil 22	Kurumsal Risk Yönetimi Hedef Belirleme Örneği	102
Şekil 23	Bilgi ve İletişim Akışı	123
Şekil 24	Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi İlişkisi	136
Şekil 25	Kurumsal Risk Yönetimi-İç kontrol Sistemi-Bağımsız Denetim İlişkisi	139
Şekil 26	Bağımsız Denetime Hazırlanma Sürecinde İmalat İşletmelerine Yönelik Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Model Önerisi	159
Şekil 27	Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Süreci	175

## TABLO LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Konusuna Göre Denetim Türleri	10
Tablo 2	İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Arasındaki Farklılıklar	86
Tablo 3	İç ve Dış Faktörler Bağlamında Olay Kategorileri	107
Tablo 4	Risk Yönetiminin Gelişimi	130
Tablo 5	Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları	132
Tablo 6	Risk Yönetimi Uyum Kılavuzu	165
Tablo 7	Kurumsal İşletme Riskleri	180
Tablo 8	Risk Değerlendirme Matrisi	182
Tablo 9	Risk Derecelerinin Tanımı	182
Tablo 10	Risklerin Etki Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi	183
Tablo 11	Risklerin Olasılık Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi	184



## GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte risk yönetiminin, özellikle finansal krizler esnasında önemi daha çok artmıştır. Küreselleşen dünyada şirketler arasındaki hızlı etkileşim, bilgi teknolojilerinin gelişimi ve ticari sınırların olmaması işletmeler arasında yoğun rekabet ortamının oluşmasına, işletmelerin karşılaşılabileceği risklerin çeşitlenmesine ve risklerin daha kapsamlı olmasına sebep olmuştur. İşletmeler, rekabet ortamında güçlü olmak ve faaliyetlerini hedefleri doğrultusunda sürdürmek için karşılaşılabileceği riskleri etkin bir şekilde yönetmelidirler. İşletmeler kar elde etmek ve paydaşları için değer yaratmak amacıyla faaliyetlerini sürdürürler. Kar elde etmek ve değer yaratmak için hedef belirlerler ve bu hedefleri gerçekleştirmek adına strateji ve planlar oluşturarak eylemlerde bulunurlar. Ancak bu strateji ve planlar, istenilen hedefin gerçekleşmesi için kesin bir çözüm değildir. Olaylar ve koşullar bu strateji ve planların uygulanmasını etkileyebilir.

Son zamanlarda işletmelerin kurumsal itibarı hem yöneticiler hem de akademisyenler için önemli bir hale gelmiştir. Kurumsal itibar, işletme paydaşlarının çıkarlarını korumak ve beklentilerini yerine getirmektir. Birçok üst düzey yönetici işletme itibarının, bir firmanın sahip olduğu en önemli maddi olmayan varlıklardan biri olduğunu düşünmektedir. Finansal performans, risk, mülkiyet yapısı ve yönetim kurulunun özellikleri gibi kurumsal itibarın çeşitli belirleyicileri vardır. Kurumsal risk yönetimi (KRY) (Enterprise Risk Management) (ERM) sistemi ne kadar etkili olursa, bir şirketin karşılaşacağı kriz sayısı ve kurumsal itibarı kaybetme riski o kadar az olacaktır. Bu nedenle iyi bir kurumsal risk yönetimi sistemi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir.

İşletme yönetimi, hedeflerine ulaşmayı etkileyen belirsizliklerle karşı karşıyadır. Kurumsal risk yönetimi, işletme yönetiminin bu belirsizliklere kapsamlı, bütünlük ve kurum genelinde yaklaşmasını sağlayan bir süreçtir. Ayrıca kurumsal risk yönetimi sisteminde iç kontroller, bir organizasyondaki riskleri azaltmak için kullanılan mekanizmalardır. İç kontrol sistemi, kurumsal risk yönetimi sisteminin bir faaliyeti olarak kabul edilmektedir. İşletme yönetimi ve işletmelerin idari bölümleri, etkili bir kurumsal risk yönetimi süreci uygulayarak, işletmenin hedeflerine ulaşma olasılığını

artırabilir. Müşteriler, satıcılar, düzenleyici kuruluşlar, derecelendirme kuruluşları ve diğer paydaşlar, kurumsal risk yönetiminin etkinliğine çok önem vermektedir. Ayrıca, birçok finansal kuruluş, borç verme kararı almadan önce işletmelerin risk yönetimine ilişkin açıklamalarına dikkat etmektedir.

Kurumsal risk yönetimi; birçok işletme tarafından stratejik, finansal ve operasyonel alanlarda tüm risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi, ekonomik belirsizlikler karşısında dayanıklılık, sürdürülebilirlik ve esneklik elde edebilmek amacıyla artarak benimsenmektedir. Kurumsal risk yönetiminde anahtar nokta, belirsizlikler içindeki fırsatları teşhis etme yoluyla riskten yararlanmaktır. Bu bütünsel ve sistematik yaklaşım, risklerin ve fırsatların teşhisi ile yönetsel karar almada destek niteliği taşımakta, böylelikle belirsizlik yönetimini geliştirmektedir. Kurumsal risk yönetimi ile yönetsel kararların etkinliği ve verimliliği geliştirilebilmektedir. Böylece işletmenin tüm risklere yönelik etkisinin, bütünsel resmi elde edilebilmektedir. Kurumsal risk yönetimi yöneticileri, risklerin olumsuz etkilerini en aza indirirken, risklerin barındırdığı fırsatları ortaya çıkarmak için alternatif şartlar oluşturmaya çalışmaktadır.

İşletme ile ilgili bilgilerin geçerliliği ve güvenilirliği konusunda oluşabilecek problemler bilgi riskini beraberinde getirmektedir. Bilgi riskinin nedenleri; işletme ile ilgili bilgilerin çok fazla ve karmaşık olması, bilgiyi sağlayanlar ile bilgiyi kullananlar arasında çıkar çatışması ve bilginin uzaklığı olarak özetlenebilir. Küresel ekonomide, karar alıcıların bir işletme hakkında birinci elden bilgi sahibi olmaları hemen hemen imkansızdır. Bu durumda karar alıcılar bilgileri sağlayan kaynaklara güvenmek zorundadırlar. Ayrıca, işletmenin tepe yönetimi ile çıkar grupları arasında çatışma meydana gelirse, sağlanan bilgiler bilgi sağlayanların menfaatine olacak şekilde hatalı olabilir. İşletmeler büyüdükçe ve işletmeler arasındaki işlemler karmaşıklaştıkça, sağlanan finansal bilgilerin doğruluğunu saptamak güçleşmektedir. Bu sebeplerden dolayı bağımsız denetim, daha da önemli bir noktaya gelmektedir.

Bağımsız denetim, finansal tablolarda yer alan bilgilerin önceden belirlenmiş kriterlere uygun bir şekilde sunulup sunulmadığına ilişkin değerlendirmelerde bulunmak üzere yapılan bir denetim türüdür. Finansal tablo denetiminde bağımsız

denetçi, finansal tabloların önceden belirlenmiş kriterlere uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği hakkında sağlam bir yargıya ulaşabilmek için gerekli olan denetim testlerini uygular. Bağımsız denetimin amacı, işletmelerin kamuoyuna açıkladıkları finansal nitelikteki bilgilerin açık ve şeffaf olduklarının denetim yoluyla saptanması ve bilgi kullanıcılarına bir raporla sunulması, onlar üzerinde makul bir güvence yaratılmasıdır. Bağımsız denetim, işletme tarafından düzenlenmiş finansal tabloların güvenilirliğini arttırmaktadır. Bağımsız denetim sürecinde, işletmenin iç kontrol ve muhasebe sistemleri incelenmekte, aksaklıkları ve eksiklikleri tespit edilmektedir. Bu nedenle bağımsız denetim, finansal bilgi kullanıcılarına karar almada yardımcı olmak amacıyla sağlanan bilgilerin kalitesini arttırdığından, iş çevresinde önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca bağımsız denetim süreci, işletmelere ve finansal bilgi kullanıcılarına sağladığı faydalar bakımından, işletmeler tarafından kurumsal risk yönetiminin oluşturulması esnasında öncelikle göz önünde bulundurulması gereken faaliyetler arasında yer almaktadır.

Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetiminin oluşturulması konusu üzerine yapılan araştırmalarda, uluslararası ve ulusal literatürde kısıtlı sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, bağımsız denetime tabi veya bağımsız denetime ilk defa hazırlanacak olan imalat sektöründeki işletmelerin, bağımsız denetim süreci paralelinde kurumsal risk yönetimi sistemini oluşturmalarına yönelik bir model önerisi sunmaktır. Tez çalışması, giriş ve sonuç bölümleri hariç dört bölümden oluşmaktadır.

Tezin birinci bölümünde; denetim kavramı ve denetim türleri, bağımsız denetim hakkında genel bilgiler, bağımsız denetimin dünyada ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi, bağımsız denetim standartları ve bağımsız denetim süreci konuları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; iç kontrol sisteminin tanımı ve amaçları, iç kontrol sisteminin bileşenleri ve ilkeleri, iç kontrol sisteminde üçlü savunma modeli, iç kontrol sisteminin kısıtları, kullanıcıları, önemi, iç kontrol sistemi kalitesinin belirleyicileri, iç kontrol sistemi ve iç denetim arasındaki ilişki hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Üçüncü bölümde; kurumsal risk yönetimi kavramı ve bileşenleri, kurumsal risk yönetiminin tarihsel gelişimi, kurumsal risk yönetiminin önemi, faydaları ve kısıtları, kurumsal risk yönetiminin iç kontrol sistemi ve bağımsız denetim ile ilişkisi hakkında bilgiler verilmiştir.

Son bölümde ise; öncelikle çalışmanın konusu, amacı, sınırlılıkları, önemi, kapsamı, yöntemi ve literatür taraması hakkında açıklamalar yapılmıştır. Daha sonra model önerisinin oluşturulmasında izlenen yol ve seçilen model açıklanmış, bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi örnek yapıları ve dokümanları incelenmiş, literatür incelemesi ile teorik ve uygulama anlamında özlü ve sıralı adımlar belirlenmiş ve bunlar paralelinde bağımsız denetime tabi veya bağımsız denetime ilk defa hazırlanacak olan imalat sanayi işletmelerine yönelik model önerisi geliştirilmiştir. Çalışma, geliştirilen modelden elde edilen bulguların değerlendirildiği ve önerilerin sunulduğu sonuç bölümüyle tamamlanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## I. DENETİM ve BAĞIMSIZ DENETİM

### A. Denetim Kavramı ve Denetim Türleri

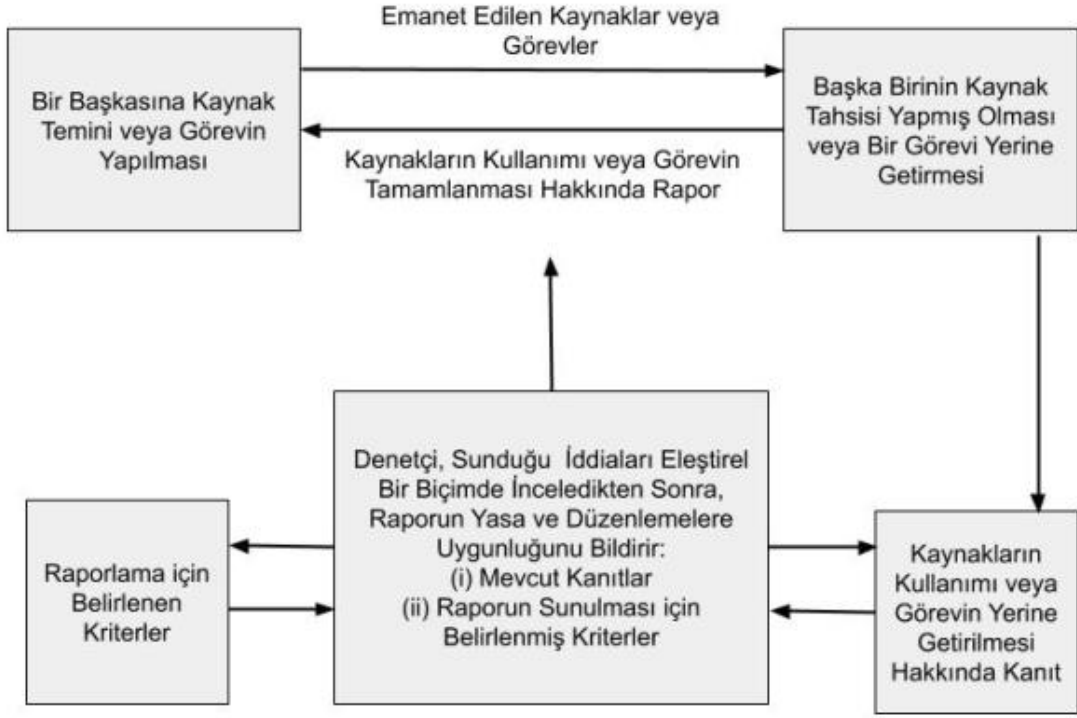
Toplumsal yaşamın her alanında denetim işleminden söz edilse de ekonomik hayatta denetim denildiğinde ilk akla gelen muhasebe denetimi, bağımsız denetim veya finansal tablolar denetimi olarak adlandırılan denetim türüdür. Denetim kelimesi, duymak ve dinlemek anlamına gelen Latince “audire” kelimesinden gelmektedir (Salehi, 2008: 8377). Sosyal bilimlerin birçok dalında ve uygulamada çeşitli tanımlamalar yapılmakla birlikte, muhasebe denetimi ile ilgili tüm kaynaklarda kullanılan ve genel kabul görmüş tanım, Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü (AICPA) (American Institute of Certified Public Accountants) tarafından yapılan denetim tanımıdır. Bu tanıma göre denetim, “ekonomik olay ve faaliyetlerle ilgili iddiaların önceden saptanmış ölçütlere uygunluk derecesini araştırmak ve sonuçları ilgi duyanlara bildirmek amacıyla tarafsızca kanıt toplayan ve bu kanıtları değerlendirerek raporlayan sistematik bir süreçtir” (Karacan ve Uygun, 2016: 34).

İşletmelerin finansal tablolarının bağımsız bir dış denetçi tarafından denetlenmesi, dünyadaki finansal sisteme olan güvenin temel taşıdır. Denetim, işletme yönetiminin şirketin mali performansı ve pozisyonu hakkında “doğru ve adil” bilgi sunduğuna dair güvence sağlamaktadır. Denetim; şirketi yönetenler, şirkete sahip olanlar, paydaşlar veya diğer finansal bilgi kullanıcıları arasındaki sorumluluk ve güvenin önemini belirtmektedir.

Gereksinimler, uygulamalar ve yargı sistemleri ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Gerek toplumsal gerekse bireysel alanda yapılan tüm faaliyetlerin hukuki yapıya ve önceden saptanmış ölçütlere uygunluğunun araştırılması için denetim işlevinden yararlanılmaktadır. İşletmelerin finansal durumu ve faaliyet sonuçları hakkında işletme tarafından üretilerek bilgi kullanıcılarına sunulan bilgiler, bir anlamda işletme yönetiminin iddiaları niteliğindedir. Bu bilgileri kullanarak kendi menfaatleri doğrultusunda çeşitli kararlar alacak olan bilgi kullanıcılarının, işletme

iddialarının doğruluğu konusunda güvenceye, başka bir anlatımla doğru bilgiye gereksinimleri vardır (Jeong ve Rho, 2004: 177).

**Şekil 1:** Denetimin Özellikleri



**Kaynak:** Brown vd., 2008: 27.

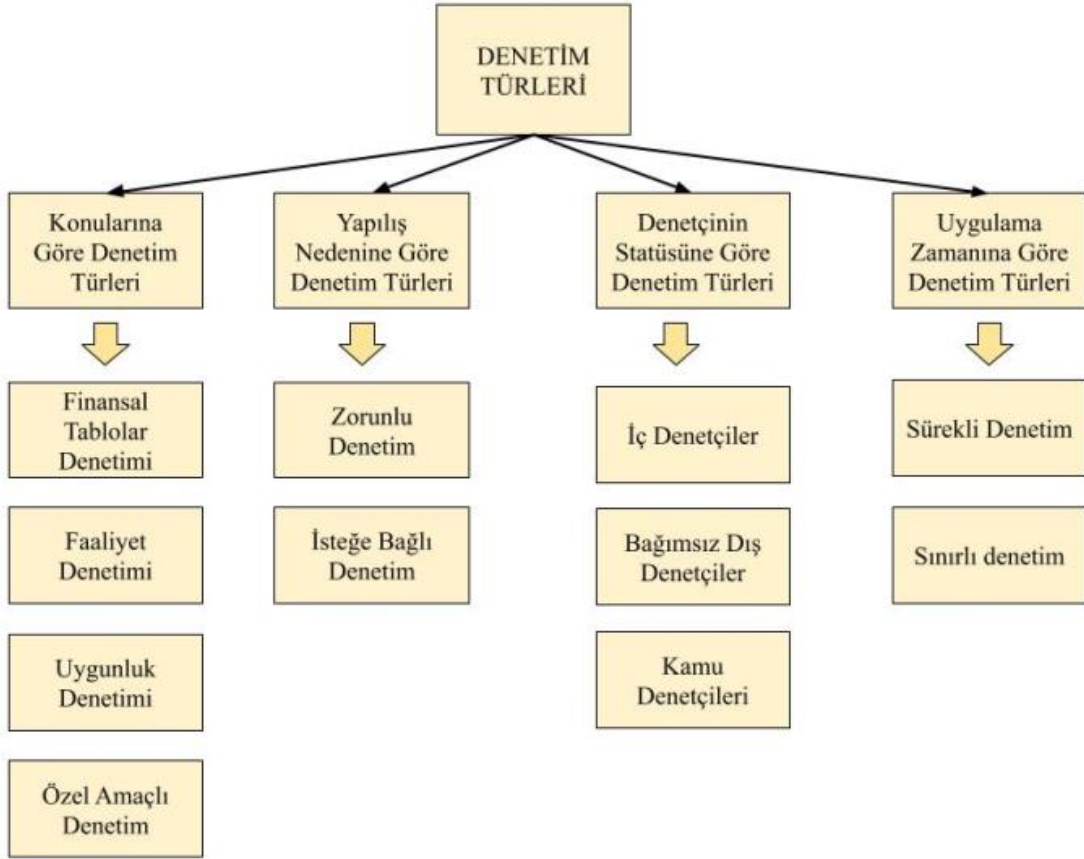
Denetim, görüş bildirmek amacıyla bir konunun değerlendirilmesini içermektedir. Ele alınan konuya bağlı olarak gerçekleştirilebilecek farklı denetim türleri vardır. Bunlardan en önemlileri;

- Finansal tabloların denetimi,
- Finansal raporlama ile ilgili olarak iç kontrol sisteminin denetimi ve
- Uygunluk denetimidir.

İşletmeler finansal tablolarını buldukları ülkenin belirlediği, Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri (GKGMI) (Generally Accepted Accounting Principles) (GAAP), Uluslararası Muhasebe Standartları (UMS) (International Accounting Standards) (IAS) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS) (International Financial Reporting Standards) (IFRS) çerçevesinde hazırlamaktadırlar. Finansal tabloların doğru bir şekilde sunulmasına yönelik denetim süreci, rehber

niteliğinde olan Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları (GKGDS) (Generally Accepted Auditing Standards) (GAAS) ve Uluslararası Denetim Standartları (UDS) (International Standard on Auditing) (ISA) çerçevesine bağlı olarak bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir (Karacan ve Uygun, 2016: 37).

**Şekil 2:** Denetim Türleri



**Kaynak:** Karacan ve Uygun, 2016: 43.

## 1. Konularına Göre Denetim Türleri

### a) Finansal Tablolar Denetimi

İşletmeler, finansal durumları ve performansları hakkında bilgi sağlayan finansal tabloları hazırlamaktadırlar. Bu bilgiler, ekonomik karar verme sürecinde çeşitli menfaat grupları (tedarikçiler, yatırımcılar, müşteriler, bankalar ve diğer paydaşlar) tarafından kullanılmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin finansal durumunu ve

performansını açıkça değerlendiren bağımsız bir görüşe ve makul bir güvenceye ihtiyaç vardır.

Bağımsız denetim, finansal tablolarda hile veya hata nedeniyle önemli yanlışlıkların olup olmadığı konusunda makul bir güvence sağlamaktadır. Makul güvence yüksek seviyede bir güven sunmasına rağmen, finansal tabloların kesin olarak hatasız olduğu anlamına gelmemektedir. Denetçi, denetim riskini (denetçinin finansal tablolara alakalı uygun olmayan görüş bildirmesi) azaltmak ve makul güvence sunmak için yeterli sayıda denetim kanıtını toplamaktadır. Toplanan denetim kanıtları önemlilik kriterine göre belirlenmektedir. Eğer bir bilgi, finansal bilgi kullanıcılarının vereceği kararları etkiliyorsa önemli bir bilgi olarak kabul edilmektedir. Önemlilik kavramı denetçiler tarafından hem planlama hem de denetim sürecinde kullanılmaktadır (Jeong ve Rho, 2004: 181).

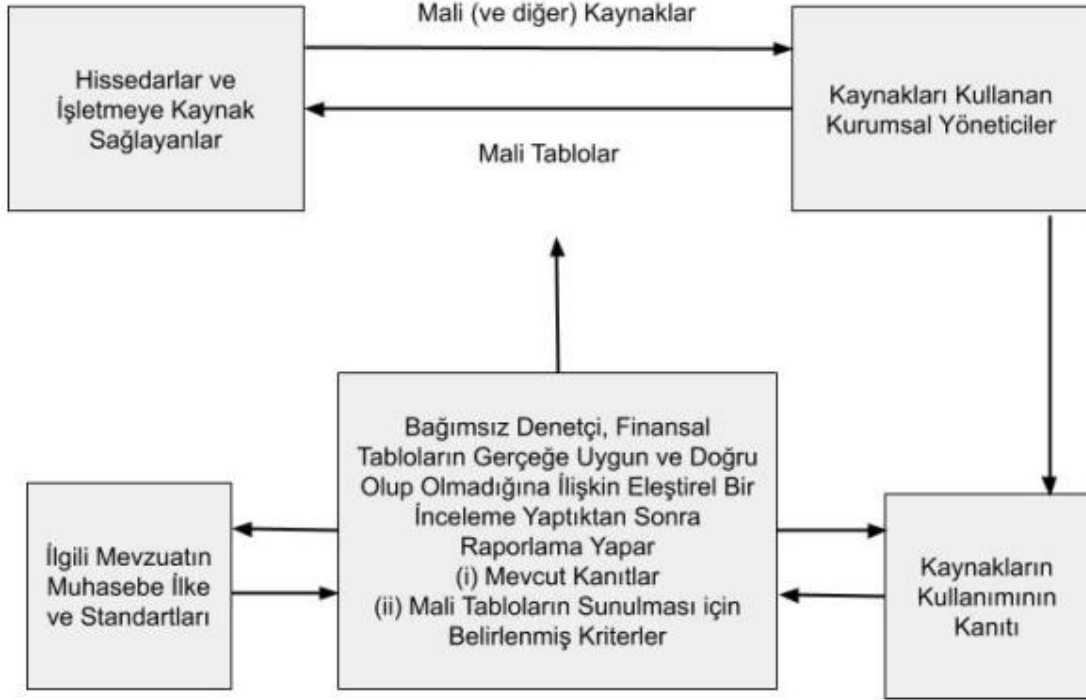
Finansal tabloların denetiminde, finansal bilgi kullanıcılarının finansal tablolara olan güven seviyesini artırmak amaçlanmaktadır. Bu durum, denetçinin önceden belirlenen kriterler göre finansal tabloların uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı konusundaki görüşünü ifade etmektedir. Denetçi görüşü; finansal tabloların adil, standartlar ve kriterler bakımından uygun olarak sunulup sunulmadığını kapsamaktadır. Uluslararası denetim standartlarına ve ilgili etik değerlere uygun olarak yapılan denetim, denetçinin doğru ve güvenilir bir görüş oluşturmasını sağlamaktadır (Kinney vd., 2004: 97).

Uluslararası denetim standartları; denetçinin mesleki yargıya varmasına, denetimin planlanmasına, denetimin gerçekleştirilmesine ve denetimde şüphecilikğin sürdürülmesine yardımcı olmaktadır. Buna bağlı olarak bağımsız denetçi, finansal tabloların denetimine ilişkin (Kinney vd., 2004: 98);

- Hata veya hile nedeniyle önemli yanlışlıkların ortaya çıkma riskini belirlemek ve değerlendirmek,
- Risklere uygun tepkiler vererek, yanlış bir beyanın olup olmadığı konusunda yeterli denetim kanıtı toplamak ve
- Toplanan denetim kanıtlarını analiz ederek finansal tablolar hakkında görüş bildirmek gibi işlemleri gerçekleştirmektedir.



**Şekil 3:** Finansal Tabloların Özellikleri



**Kaynak:** Brown vd., 2008: 32.

### b) Faaliyet Denetimi

Faaliyet denetimi, bir organizasyonun performansını ölçmek amacıyla belirli bir biriminin gözden geçirilmesidir. Faaliyet denetimi, işletmelerin verimliliğini veya etkinliğini arttırmak amacıyla, işletme faaliyetlerinin sistematik olarak incelenmesini ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Etkinlik, bir kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşmadığının ölçülmesidir. Verimlilik ise bir kuruluşun kendi hedeflerini gerçekleştirmek için kaynaklarını ne kadar iyi kullandığının değerlendirilmesidir.

Faaliyet denetimi, genellikle işletmelerin üst yönetimi tarafından görevlendirilen, kurum içinden ya da dışından deneyimli uzmanlar tarafından yürütülmektedir. Faaliyet denetiminin inceleme alanı tek bir çalışma birimi ile sınırlı değildir. İşletmelerin organizasyon yapısı, pazarlama birimi, üretim yöntemleri, bilgisayar operasyonları veya inceleme yapılmasının gerekli görüldüğü birimler faaliyet denetiminin inceleme alanı kapsamındadır. Burada amaç, işlemleri ve süreçleri iyileştirmektir. Faaliyet denetiminin kriterleri, finansal tablolar ve uygunluk

denetiminde açık bir şekilde belirtilen standartlar veya yasalara bağlı olmadığı için faaliyet denetimi esnasında daha çok öznel yargılar kullanılarak değerlendirme yapılmaktadır (Lennox, 2005: 54).

### c) Uygunluk Denetimi

Uygunluk denetimi, işletmelerin düzenleyici kuruluşlar tarafından belirlenen prosedürleri, kuralları, yasaları veya mevzuatları uygulayıp uygulamadıklarını belirlemek için gerçekleştirilen denetimdir (Johnson vd., 2002: 639). Uygunluk denetimi, işletmelerin belirlenmiş ölçüt ve kriterlere uygunluğunu ölçmektedir. Uygunluk denetiminin yeterliliği; yasa ve yönetmeliklerin doğrulanabilir verilerden, politika ve prosedürlerin belirlenmiş standartlar ve ölçütlerden oluşturulmasına bağlıdır. Denetçinin öngördüğü prosedürlerin, muhasebe personeli tarafından uygulayıp uygulamadığının değerlendirilmesi örnek olarak verilebilir.

**Tablo 1:** Konusuna Göre Denetim Türleri

Konusuna Göre Denetim Türleri		
Finansal Tabloların Denetimi	Faaliyetlerin Denetimi	Uygunluk Denetimi
Finansal tabloları inceleyerek, sonuçları hakkında doğru ve adil bir bakış açısının kazandırılması	Bir organizasyonun performansını ölçmek amacıyla belirli bir biriminin incelenmesi	İşletmelerin düzenleyici kuruluşlar tarafından belirlenen prosedürleri, kuralları veya düzenlemeleri uygulayıp uygulamadığını belirlemek için yapılan işlemlerin gözden geçirilmesi

**Kaynak:** Richard, 2006: 87.

Tablo 1’de belirtilen konusuna göre denetim türleri; bağımsız denetçiler, iç denetçiler ve kamu denetçileri gibi uzman kişiler tarafından sürdürülmektedir. Bağımsız denetçiler, esas olarak finansal tabloların denetimi ile ilgilenmektedir. Genellikle iç denetçiler faaliyet denetimi üzerinde, kamu denetçileri ise uygunluk denetimi üzerinde durmaktadırlar. Bununla birlikte, bilgi teknolojilerinin gelişmeleri

göz önüne alındığında, farklı denetim kategorileri gittikçe daha entegre bir hale gelmektedir.

Uygunluk denetimi hem işletme içi kişiler tarafından hem de işletme dışı kişiler tarafından yapılabilmektedir. Uygunluk denetimlerinin sonuçları genellikle denetlenen kuruluşun üst yönetimi tarafından raporlanmaktadır. Uygunluk denetimi genellikle; vergi, ücret bordroları, mali işlemlerin mevzuata uygunluğu ve sigorta bildirimleri gibi konuları kapsamaktadır. Uygunluk denetimine, devlet tarafından görevlendirilen vergi denetçisinin, işletmelerin gelir vergisi beyanlarını incelemesi örnek olarak verilebilir (Richard, 2006: 88).

#### **d) Özel Amaçlı Denetim**

Özel amaçlı denetim, belirli konularda belirli bir karar birimine ayrıntılı bilgi sağlamak ve önerilerde bulunmak için bir kurumun finansal raporlarını, hesaplarını ve bunların dayandığı belgeleri incelemektir. Özel amaçlı denetime; tasfiye, birleşme, bölünme, satın alma, yolsuzluk araştırması, kredi işlemlerinden önce yapılan incelemeler, kamu kuruluşları tarafından yapılan teftişler ve mahkemeler tarafından yapılan özel kapsamlı incelemeler örnek olarak verilebilir. Sermaye piyasası mevzuatına göre özel bağımsız denetim, sermaye piyasası araçlarının halka arzı için kurula başvuru sırasında veya tasfiye, devir, birleşme ve bölünme durumunda bulunan işletmelerce bu amaçlarla ilgili olarak düzenlenmiş finansal tabloların bağımsız denetime tabi tutulmasını ifade eder. Özel bağımsız denetimde bağımsız denetime tabi tutulacak finansal tabloların, bağımsız denetim çalışmasının başladığı ay sonu veya daha sonraki bir tarih itibariyle hazırlanmış olması zorunludur (Karacan ve Uygun, 2016: 47).

## **2. Yapılış Nedenine Göre Denetim Türleri**

### **a) Zorunlu Denetim**

Yasal hükümler gereğince yapılması zorunlu kılınan denetim çalışmalarına yasal denetim denilmektedir. Bu denetim türünde denetim çalışmalarının nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağı genelge, mevzuat, yasa ve benzeri yönetmeliklerde ayrıntılı olarak belirlenmektedir. Kamu Gözetimi Muhasebe ve Denetim Standartları

Kurumu'nun (KGK) belirlediği Kamu Yararını İlgilendiren Kuruluşlar (KAYİK), Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) tarafından belirlenen şirketler, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenen şirketler, finansman şirketleri, sigorta ve reasürans şirketleri, faktoring şirketleri ile Türk Ticaret Kanunu (TTK) hükümlerine göre anonim şirketler, yasal mevzuat gereği bağımsız denetim yaptırmak zorundadırlar (Selimoğlu vd., 2017: 6).

#### **b) İsteğe Bağlı Denetim**

İşletme ile ilgili menfaat gruplarının yasal bir zorunluluk olmaksızın isteği üzerine yapılan denetimdir. Bu tür denetim çalışmalarının sınırları, denetimi talep edenler tarafından belirlenmektedir.

### **3. Denetçinin Statüsüne Göre Denetim Türleri**

#### **a) İç Denetçiler**

Birçok büyük şirketin ve kuruluşun kendi bünyelerinde iç denetim fonksiyonu yer almaktadır. İç denetçiler, şirket faaliyetlerinin yönetsel olarak etkinliğini araştırmak ve değerlendirmek için şirketin kendi çalışanları arasından görevlendirdiği denetçilerdir. İç denetçiler, ağırlıklı olarak iç kontrolün değerlendirilmesine ağırlık verirler. İç denetçilerin çalışma alanının büyük bir kısmı faaliyet denetiminden oluşmaktadır. Buna ek olarak, uygunluk denetimi de yapabilirler. İç denetçinin finansal denetimler esnasında sorumlulukları vardır. Bağımsız denetim gerçekleştirilirken, bağımsız denetçi iç denetçiler tarafından yapılan çalışmalarını gözden geçirmektedir (Salem, 2012: 219).

İç denetim departmanı direkt olarak üst yönetim veya yönetim kuruluna rapor vermektedir. İç denetçiler, denetim süresince etki altında kalmadan bağımsız ve tarafsız olmalıdırlar. Fakat üst yönetimin ihtiyaç ve isteklerine uymak zorunda oldukları için bağımsızlık konusunda problemlerle karşılaşabilirler. İç denetçilerin finansal tablo denetimine iki önemli katkısı vardır. Bu katkılar (Salem, 2012: 220);

- Denetim prosedürlerinin kapsamına ve zamanlamasına,

- Bağımsız denetçilerin denetimin esnasında doğrudan yardım almalarına yöneliktir.

#### **b) Bağımsız Dış Denetçiler**

Bağımsız denetçiler, müşterilerine kendi başlarına veya bir denetim şirketine bağlı olarak profesyonel denetim hizmeti sunan uzman kişilerdir. Bağımsız denetçiler, halka açık şirketlerin veya halka açık olmayan şirketlerin yayınladığı finansal tablolarda, denetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde birincil derecede sorumludurlar. Bazı ülkelerin farklı işlevlere sahip çeşitli denetçi sınıfları vardır. Türkiye’ de denetçiler, muhasebe denetçisi veya özel denetçi unvanlarını almaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde ise Sertifikalı Kamu Muhasebecisi (Certificated Public Accountant) unvanı kullanılmaktadır (Curtis ve Payne, 2008: 108).

Avrupa Birliği Sekizinci Şirketler Hukuku Yönetmeliği, yasal denetçilerin asgari niteliklerini belirlemektedir. Ülkelerin, denetçi konusunda yaş, vatandaşlık, üniversite diplomasına ve yeterlik sınavının tamamlanmasına ilişkin şartları olabilir. Bu yönetmelik, bir kişinin eğitim düzeyinin en az lisans seviyesinde niteliklere sahip olması, teorik bir eğitim programına girmesi, en az üç yıllık pratik eğitim alması ve mesleki yeterlilik sınavına girmesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca bu yönetmelik, yasal denetimlerin mesleki dürüstlikle yürütülmesini, denetçilerin bağımsızlığının korunmasını ve ulusal yasalara uygun önlemlerin alınmasını sağlamak için üye ülkelere yükümlülük getirmektedir (Curtis ve Payne, 2008: 109).

#### **c) Kamu Denetçileri**

Kamu kurumlarının tüm faaliyetleri ile özel sektör kuruluşlarının, beyanlarının doğruluğunu ve özellikle vergi yasalarına uyup uymadıklarını araştıran, ücretleri devlet tarafından ödenen denetçilerdir. Kamu kesiminde gerçekleştirilen işlemler, halk adına, halkın yararına yapıldığından, yani kamu kurumlarının gerçek sahibi halk olduğundan, işletmeler tarafından yapılan işlemlerin hukuki yapıya uygunluğunu denetlemek zorunludur. Türkiye’ deki çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan kamu denetçileri; hesap uzmanı, vergi müfettişi, muhasebe denetmeni, Sayıştay denetçisi gibi unvanlarla adlandırılmaktadır (Selimoğlu vd., 2017: 8).

#### **4. Uygulama Zamanına Göre Denetim Türleri**

##### **a) Sürekli Denetim**

Sermaye Piyasası Kanunu'nda bu denetim, işletmelerin kurulca istenecek veya kamuya açıklanacak yıllık finansal tablo ve diğer finansal bilgilerinin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak uygun ve yeterli bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla bağımsız denetim standartlarında öngörülen gerekli tüm bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak, kayıt, belge ve defterler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Bu denetim türünün özelliği tam denetim olması, yani mali yılı sona ermeden denetim sözleşmesinin yapılmış olması nedeniyle denetçinin, yeterli kanıt toplayabilmesi ve denetim standartlarının yapılmasını öngördüğü denetim çalışmalarının tamamını uygulama imkanı bulması dolayısıyla denetim alanında ve kapsamında bir sınırlama olmamasıdır. Denetim kapsamında bir sınırlama olmaması dolayısıyla, denetçinin verdiği raporun güvenilirlik derecesi bu denetim türünde oldukça yüksektir (Güredin, 2010: 9).

##### **b) Sınırlı Denetim**

Sermaye piyasası mevzuatında sınırlı bağımsız denetim inceleme olarak adlandırılıp, ara dönem finansal tabloların finansal raporlama standartlarına uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadıklarının öncelikle bilgi toplama ve analitik inceleme teknikleri kullanılarak incelenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanması şeklinde tanımlanmıştır. Bu denetim türünün özelliği ara dönemlerde yapılması nedeniyle denetçinin uygun ve yeterli kanıt toplayabilmek için yeterli zamanın olmaması ve diğer yapısal etkenlerle denetim kapsamının sınırlandırılmış olmasıdır. Bu denetimde denetçi makul bir güvence verebilmek için gerekli olan denetim tekniklerinin bazılarını uygulayamaz. Örneğin, ara dönemlerde fiili stok sayımı yapılmadığından karın en önemli belirleyicilerinden biri olan stoklar kaleminin tespiti ve değerlemesi kaydı tutarlar üzerinden yapılmakta, fiziki inceleme ve sayım tekniği uygulanamamaktadır. Bu nedenle denetçiler, sınırlı denetimlerde finansal tabloların güvenilirliği konusunda doğrudan bir güvence yerine dolaylı bir güvence verirler.

Sınırlı denetim öncelikle finans ve muhasebe konularından sorumlu kişiler olmak üzere ilgili kişilerin sorgulanması ile analitik prosedürlerin ve diğer sınırlı denetim prosedürlerinin uygulanmasından oluşur (Güredin, 2010: 12).

## **B. Bağımsız Denetim Hakkında Genel Bilgiler**

### **1. Makul Güvence**

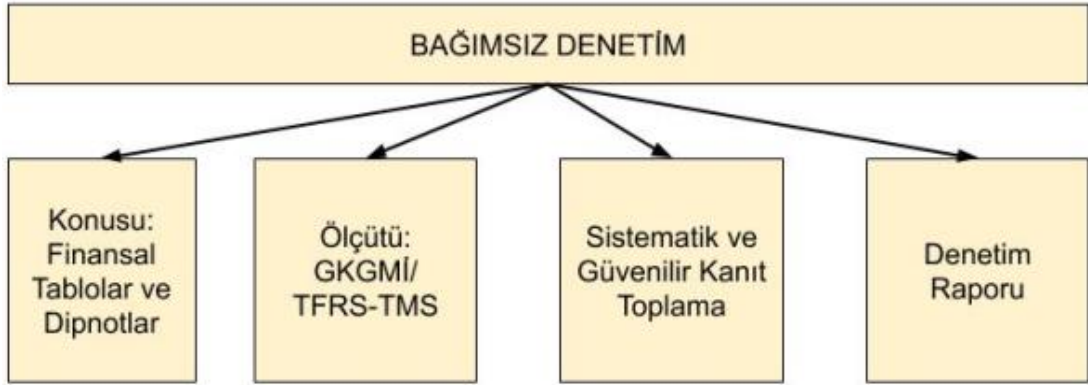
Bağımsız denetim tanımında geçen makul güvence kavramı, daha önceki SPK tebliğ ve düzenlemelerinde yer almayan yeni bir kavramdır. Makul kelimesi, akla uygun anlamına gelen Arapça “ma‘kūl” kelimesinden gelmektedir (Klein, 2002: 377). Makul güvence ilk olarak sermaye piyasasında bağımsız denetim faaliyetlerini düzenleyen Seri X, 22 numaralı tebliğin altıncı maddesinde tanımlanmıştır. Maddede yapılan açıklamaya göre makul güvence, bir bütün olarak finansal tabloların nitelik ve nicelik bakımından önemli bir yanlışlık içermediğine dair bir sonuca ulaşmak için yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtı toplanmasıdır (Selimoğlu ve Uzay, 2014: 23). Bu tanıma benzer olarak Bağımsız Denetim Standardı (BDS) 200’de, “finansal tabloların denetimi çerçevesinde, yüksek ancak mutlak olmayan güvence seviyesi” olarak makul güvence tanımlanmıştır (BDS 200, p.A14). Bağımsız denetimin amacı, işletmelerin kamuoyuna açıkladıkları finansal nitelikteki bilgilerin açık ve şeffaf olduklarının denetim yoluyla saptanması ve bilgi kullanıcılarına bir raporla sunulması, onlar üzerinde makul bir güvence yaratılmasıdır.

Bağımsız denetim standartları; denetçinin, bir bütün olarak finansal tabloların hata veya hile kaynaklı önemli bir yanlışlık içerip içermediği konusunda vereceği görüşe dayanak oluşturacak makul bir güvence elde etmesini zorunlu kılar. Makul güvence yüksek bir güvence seviyesidir. Denetçi, denetim riskini kabul edilebilir düşük bir seviyeye indirecek yeterli ve uygun denetim kanıtı elde ettiğinde makul güvence sağlamış olur. Ancak denetçinin ulaştığı sonuçları ve görüşünü dayandırdığı çoğu denetim kanıtının kesin olmayıp, ikna edici nitelikte olmasından kaynaklanan kısıtlamalar nedeniyle, makul güvence mutlak bir güvence seviyesi değildir (Munro ve Stewart, 2011: 469).

## 2. Bağımsız Denetimin Tanımı ve Özellikleri

Bağımsız denetim; finansal tablo ve diğer finansal bilgilerin, finansal raporlama standartlarına uygunluğu ve doğruluğu hususunda, makul güvence sağlayacak yeterli ve uygun bağımsız denetim kanıtlarının elde edilmesi amacıyla, denetim standartlarında öngörülen gerekli bağımsız denetim tekniklerinin uygulanarak defter, kayıt ve belgeler üzerinden denetlenmesi ve değerlendirilerek rapora bağlanması sürecidir. BDS 200 standardı çerçevesinde bağımsız denetim ve süreciyle alakalı kavramların tanımları yapılmıştır. Denetim, uzman ve bağımsız bir kişi tarafından yapılır. Bir denetimi yapabilmek için, doğruluğu kanıtlanabilir bilgi olmalı ve bu bilginin denetçi tarafından değerlendirilmesi için uluslararası denetim standartları gibi bazı ölçütler dikkate alınmalıdır (Arens vd., 2012: 43).

**Şekil 4:** Bağımsız Denetim Kapsamı



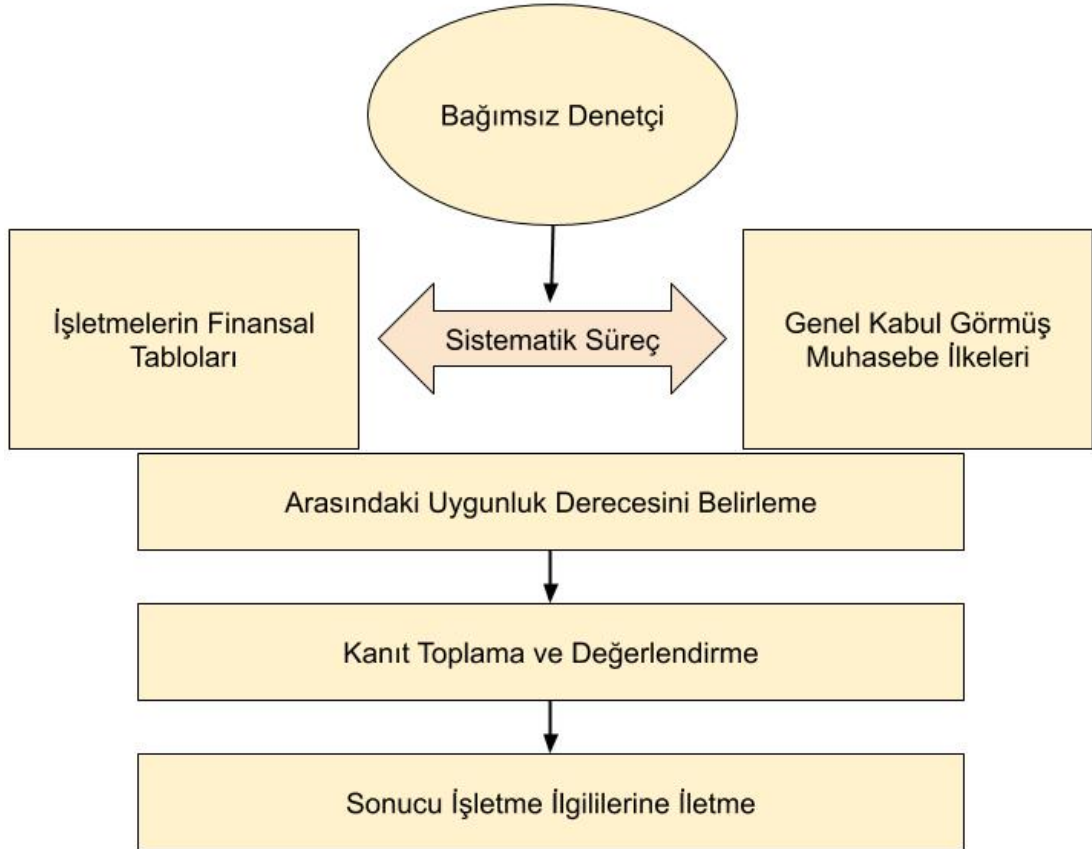
**Kaynak:** Selimoğlu vd., 2017: 10.

Bağımsız denetimin konusu, işletme tarafından düzenlenmiş finansal tablolar ve dipnotlardır. Bağımsız denetimin tanımında dikkat edilmesi gereken üç önemli unsur vardır. Bunlardan birincisi bağımsız denetimin önceden belirlenmiş ölçütlere dayanmasıdır. Bu ölçütler denetçinin bilgileri değerlendireceği GKGMİ ile UMS ve UFRS' dir. İşletmeler ekonomik faaliyetlerini sürdürdükleri farklı çevrelere ya da yönetim amaçlarına göre finansal tablo ve diğer bilgilerini hazırlar. Denetimde kullanılacak GKGD, denetimin amacına göre değişmektedir. Bağımsız denetim işletmelerin tabi oldukları vergi mevzuatlarını, sermaye piyasalarını ve çeşitli otoritelerce belirlenmiş olan standartları dikkate alır ve çalışma kapsamını belirler.



İkinci önemli unsur bağımsızlık ilkesidir. Yapılan denetimin değeri, denetim raporunu kullanan kişilerin, denetçinin bağımsızlığına olan güvenine bağlıdır. Birçok farklı finansal tablo okuyucusunun bağımsız denetçi raporu istemesinin nedeni, tarafsız ve güvenilir bir bakış açısına duydukları ihtiyaçtır. Denetçi gerek kanıt toplarken ve gerekse topladığı kanatları değerlendirirken ön yargıdan uzak, tarafsız ve uzman bir kişi gibi hareket etmelidir. Tanımda geçen üçüncü önemli unsur ise, denetim standartlarına uyumdur. Küreselleşen iş ve sermaye piyasaları tüm dünyada ortak kullanılan ve tam benzerlik gösteren denetim standartlarını geliştirme konusunda güçlü bir eğilim içindedir. Bu çerçevede denetçi çeşitli otoriteler tarafından yayınlanmış olan denetim ilkeleri ve standartlarına uymak zorundadır (Bradbury vd., 2006: 33).

**Şekil 5:** Bağımsız Denetim Sürecinin Genel Yapısı



**Kaynak:** Selimoğlu vd., 2017: 12.

Bağımsız denetim; belgelerin ve kayıtların incelenmesi, gözlemlerde bulunma, yoklama ve üçüncü kişilerin bilgisine başvurma şeklinde gelişir. Denetçi tarafından toplanan kanıtlar, işletmece hazırlanmış olan finansal tabloların ekonomik kararlarda etkin olarak kullanılabilir nitelikte olup olmadığı ile işletmenin incelemeye alınan dönemdeki gerçek finansal durumunu ve faaliyet sonuçlarını yansıtmayı yansıtmadığı yönünden değerlendirilir. Kanıtların değerlendirilmesi sonucunda, finansal tabloların Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine uygunluk derecesi hakkında bir görüşe ulaşılır ve bu görüş bir denetim raporu ile açıklanır. Denetimin bütün aşamalarındaki çalışmaların planlı, akılcı ve örneklemeyle dayalı olarak yapılması, onun sistematik olma özelliğini gösterir. Denetimin aynı anda iki tarafa birden (işletme ve bilgi kullanıcıları) hizmet etmesi, denetim sürecinin tarafsız ve objektif bir şekilde yapıp sonuçlandırılmasını gerektirir (Arens vd., 2012: 57).

Bağımsız denetçiler için mesleki bağımsızlık en temel ilkedir. Diğer bir deyişle denetçi her türlü maddi ve manevi ilişkiden uzak durmak, tarafsızlığını ve dürüstlüğüne etkileyebilecek durumlara izin vermemek, çalışmalarını sonucunda ulaştıkları görüşlerini herhangi bir kişinin çıkarını düşünmeden raporunda açıklamak zorundadır. Bağımsız denetim tek bir işlem veya faaliyet olmayıp, birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir (Arens vd., 2012: 59).

### **3. Bağımsız Denetime Duyulan İhtiyaç**

Bir ülkenin sahip olduğu ekonomik kaynakların büyük bir kısmının işletmelerin elinde olması ve işletmelerin, ekonominin dinamosu olması nedeniyle finansal nitelikli bilgilerin iki önemli işlevi bulunmaktadır. Bunlar (Selimoğlu vd., 2017: 4):

- Ekonomik kaynaklar arasında seçim yapılabilmesi ve
- Ekonomik kaynakların kullanılma başarısının ölçülmesidir.

Son yıllarda ekonomik faaliyetlerin artması sonucu işlemlerin daha karmaşık hale gelmesi, verilerin çokluğu ve bilgi sağlayanların yanlı tutumları nedeniyle işletmelerin sunduğu bilgilerin güvenilirliği daha fazla sorgulanmakta ve bilgi kullanıcılarının güvenilir bilgiye olan ihtiyaçları artmaktadır. İş dünyasında, bilgi kullanıcılarının istedikleri bilgiye ilk elden ulaşmaları neredeyse olanaksızdır. Bilgi

başka kişilerden elde edildiğinde ise, kasıtlı ya da kasıtsız olarak yanlış beyan edilme olasılığı yüksektir. Bilgiyi talep eden ile bilgiyi sunan arasında çıkar çatışması söz konusu olduğunda, sunulan bilginin yanıltıcı olma riski vardır. İşletmelerin finansal tablolarının, bağımsız denetçiler tarafından aşağıdaki nedenlerden dolayı bağımsız denetime tabi tutulması gerekmektedir (Curtis ve Payne, 2008: 111):

- Finansal tabloların kullanıcıları ile finansal tabloların hazırlanmasından sorumlu şirket yöneticileri arasında çıkar çatışması olabilir. Finansal tablolar şirket yöneticilerinin çıkarı doğrultusunda, şirketin finansal durumu gerçeğinden daha iyi veya daha kötü gösterilmiş olabilir.
- İşletmeler büyüdükçe ve teknolojik ilerlemeler arttıkça muhasebe süreci ve finansal tabloların içerdiği bilgilerin niteliği daha çok uzmanlık gerektirmektedir. Ortaklar, yöneticiler ve diğer bilgi kullanıcılarının bir bölümü finansal tabloların kalitesini, muhasebe ilkelerine ve yasalara uygunluk derecelerini, muhtemel hile ve hataları ortaya çıkaramayabilirler.
- Muhasebe bilgilerinin ve işletme kararlarının toplumun geniş kesimlerini etkilemesi
- Finansal tablolarla ilgili olan kişiler, alacakları kararlarda bilgilerin kalitesini değerlemeye çalışır. Bu nedenle bağımsız denetçinin denetiminden geçmiş bilgilere daha çok güvenirler.
- Ekonomik birimlerde meydana gelen yapısal değişiklikler sonucunda çok ortaklı ve büyük hacimli işletmeler yaygınlaşmış, ayrıca işletme faaliyetleri üzerinde farklı açılardan kamu gözetimi ihtiyacının artması, işletmelerin finansal tablolarını kullananların sayısında önemli artış meydana getirmiştir.
- Bilgi kullanıcıları ile finansal tabloları düzenleyen şirketlerin farklı yerlerde olması, kullanıcıların şirket yönetiminden sürekli bilgi almasını veya denetim çalışmasını bizzat kendilerinin yapmalarını, zaman ve finansal yetersizlik yönünden rasyonel olmaktan çıkarmıştır.
- Sermaye piyasası, bankacılık ve vergi gibi alanlardaki mevzuat, işletmelerin finansal tablolarının bağımsız denetime tabi tutulmasını zorunlu kılmıştır.

Finansal bilgi kullanıcıları, bağımsız ve belirlenen standartlara uygunluk derecesi değerlendirilmiş bilgiye ulaşmak istedikleri için bağımsız denetime ihtiyaç duyarlar. Ayrıca çeşitli yasal düzenlemeler çerçevesinde, bazı işletmelerin finansal tabloların hazırlanması ve bağımsız denetime tabi olarak kamuya açıklanması zorunludur.

#### **4. Bağımsız Denetimin Amaç ve Faydaları**

Bağımsız denetimin genelde iki amacından bahsedilebilir. Bunlardan ilki, denetime tabi ortaklıklara ait bilgi ve belgelerin doğruyu yansıtır yansıtmadığının belirlenmesi ve sonuçlarının açıklanması suretiyle kamunun aydınlatılması; böylece, bu bilgilerden yararlanacak kişilerin hak ve yararlarının korunması ve nihayet, güven duyulan, açık ve kararlı piyasaların oluşturulmasıdır. İkinci amacı ise, denetime tabi işletmelere yönelik, bağımsız denetçinin görüş bildirmesini sağlamaktır (Desai vd., 2011: 154). Bağımsız denetimin temel amacı, ilgili finansal tabloların uygunluğunu ve doğruluğunu tespit etmektir. Bu bakımdan denetçinin görüşü, finansal tabloların güvenilirliğini artırır. Bağımsız denetimin hem denetlenen işletmeye hem de işletme dışında kalanlara, dolayısıyla makro açıdan bakıldığında tüm topluma (kamuoyuna) çeşitli faydaları olup bunlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Brody, 2012: 13):

- Bağımsız denetim finansal tabloların güvenilirliğini artırır.
- İşletmelerin finansal tablolarını doğru ve açık bir şekilde ortaya koyduklarını güvence altına alır.
- Denetlenmiş finansal tablolar, kredi veren kurumlara kredi ile ilgili kararlarında yardımcı olur.
- Finansal tabloların denetlenmesi bir işletmeye yatırım yapma düşüncesinde olan yeni yatırımcıları cezbeder.
- Bağımsız denetim, denetlenen işletmenin muhasebe kayıtlarındaki maddi hile ve hataları ortaya çıkarır.
- İşletmelerin bankalar ve finansal kurumlardan daha düşük faiz oranlarıyla işlem yapmasını sağlar.
- Bağımsız denetçi, işletmenin iç kontrolünde oluşabilecek hata ve hileleri tespit eder.

- İşçi ve işveren sendikalarına, ücret ve sosyal hakların belirlenmesinde kullanabilecekleri bilgiler sağlar.
- İşletmenin bölünmesi, tasfiyesi veya satışı esnasında denetlenen finansal tablolar, potansiyel bir yatırımcı için daha caziptir.
- İşletme yönetimi ve çalışanların sahtekarlık yapma eğilimini azaltır.
- Denetlenmiş finansal tablolar, mevcut ve potansiyel yatırımcılara doğru bilgiler sağlayarak yatırım kararlarında güven sağlar.

### **C. Bağımsız Denetimin Tarihsel Gelişimi**

#### **1. Dünyada Bağımsız Denetimin Gelişim Süreci**

Milat'tan 3000 yıl önce Babil'de önemli ekonomik faaliyet ve olayların levhalar üzerinde izlenmekte olduğu, firavunlar döneminin Mısır'ında alınacak vergilerin tespiti için tarımsal üretimin kontrol edildiği, Milat'tan 300 yıl kadar önce Atina'da kamu maliyesinde bir denetleme organı bulunduğu, Roma İmparatorluğu'nun kontrolör ve hazineyi denetlemekle görevli Maliye Bakanları aracılığı ile kamu maliyesini kontrol altında tuttuğu bilinmektedir. İtalya ve Fransa'da muhasebe faaliyeti, dürüstlük ve doğruluk gibi değerleri geliştiren prestijli bir meslek haline gelmiştir. Kontrol faaliyetleri şeklinde denetleme, Çin'in eski uygarlıklarında, Mısır ve Yunanistan'da görülmüştür. Yunanistan'da bulunan eski kontrol faaliyetleri günümüz denetimine daha çok benzerlik göstermiştir. İngiltere'nin antik döneminde de benzer denetim faaliyetleri yapılmıştır. 1. Henry döneminde devletin gelir ve gider işlemlerinin doğru bir şekilde yapıldığından emin olmak için özel denetim görevlileri kullanılmıştır (AbdulGaniyy, 2013: 5).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde, bugünkü anlamda bağımsız denetim anlayışı 1930'lu yıllarda başlamıştır. Amerikan Sertifikalı Kamu Muhasebecileri Enstitüsü'nün "Finansal Tabloların Bağımsız Kamu Muhasebelerince İncelenmesi" (Examination of Financial Statement by Independent Public Accountants) adlı komitesi 1936 yılında çalışmaya başlamıştır. 1934 yılında yürürlüğe giren, Sermaye Piyasası Kanunu (Securities Exchange Act) halka açık şirketlere, muhasebe denetiminden geçmiş mali tablolarını periyodik olarak yayınlama zorunluluğu

getirerek, bağımsız denetimin önemini hüküm altına almıştır (Iuliana, 2012: 266). Denetçilik mesleğinin İngiltere’den sonra en uzun geçmişi bulunan ülke Almanya’dır. Fransa’da ise denetim fonksiyonu 1867 yılında çıkartılan “Companies Charter” yasası ile başlamıştır. Bu yasaya göre tüm kamu şirketlerinin hesapları bir ya da daha fazla hesap kontrolü tarafından denetlenmek zorundadır. Fransa’da muhasebe ve denetleme faaliyetleri, 1966 yılında yayınlanan bir kararname ile birbirinden ayrılmıştır. Daha sonra çıkartılan kanunlarla bağımsız denetçilerin nitelikleri belirlenmiş ve denetim kapsamı genişletilmiştir. Denetim tarihi beş kronolojik döneme ayrılarak incelebilmektedir. Bu dönemler (Lee ve Azham, 2008: 10):

- 1840 ve Öncesi: Bu dönemde denetim faaliyetleri aşağıdaki gibidir:
  - Düzenli bir denetim süreci yoktur.
  - İç kontrol sisteminin incelenmesi mevcut değildir.
  - İşletme kayıtlarının değerlendirilmesi sınırlı olduğu için test etme veya örnekleme kavramı denetim prosedürünün parçası değildir.
  - Denetimde öncelikli amaç mali sorumluluklarla yükümlü kişilerin dürüstlüğünü doğrulamaktır.
  - Denetçilerin tek görevi dolandırıcılığı tespit etmektir.
- 1840’lar ve 1920’ler: Sanayi devrimi, işletmelerin küreselleşmesine ve daha sonra denetçi rolünün gelişmesine çok büyük katkıda bulunmuştur. Bu dönemin denetim alanına katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:
  - 1844 yılında İngiltere’de uygulanan Anonim Şirketler Kanunu işletme hesaplarının bağımsız denetçiler tarafından kontrol edilmesini sağlamıştır.
  - Denetçilerin mahkeme kararlarından etkilendiği gözlemlenmiştir.
  - Denetimin amaçları; dolandırıcılık tespiti, teknik ve ilke hatalarının tespitidir.
- 1920’ler ve 1960’lar: İşletmeler büyüdükçe yönetim ve mülkiyet işlevlerinin ayrılması gerekliliği daha belirgin hale gelmiştir. Bu dönemin başlıca katkıları aşağıdaki gibidir:

- İç kontrol fonksiyonları, yatırımcıların işletmelere fon sağlaması ve finansal piyasaların varlığı nedeniyle başlamıştır.
  - Şirket yöneticileri tarafından hazırlanan mali tabloların dolandırıcılık ve hata açısından incelenmesi mali tablolara olan güveni arttırmıştır.
  - Denetimde örnekleme teknikleri ve önemlilik kavramı kullanılmıştır.
  - İşletmelerin iç kontrol sistemine güven başlamıştır.
  - Denetim kanıtı hem iç hem de dış kaynaklardan toplanmıştır.
  - Hesaplar dışında fiziksel gözlemler başlamıştır.
  - Finansal tabloların gerçeğe uygunluğu ve doğruluğu üzerinde durulmuştur.
- 1960'lar ve 1990'lar: Bu dönemdeki önemli gelişmeler aşağıdaki gibidir:
- Kayıt işlemlerin doğruluğundan ziyade sisteme olan güven ön plana çıkmıştır.
  - Denetim ve iç kontrol sisteminin bütünlüğü vurgulanmıştır.
  - İç kontrol sisteminin etkinliği, detaylı denetim testlerinin sayısını düşürmüştür.
  - İç kontrol sisteminin incelenmesi kapsamlı bir süreç olduğu için denetçiler, sisteme dayalı çalışmalarını bırakıp analitik prosedürlerden daha fazla yararlanmaya başlamıştır.
  - Risk odaklı denetim gelişmeye başlamıştır.
- 1990'lar dan Günümüze: Dönemin özellikleri aşağıdaki gibidir:
- İş riski yaklaşımının benimsenmesi, denetçinin sorumluluklarını yerine getirme becerisini arttırmıştır.
  - Denetim, işletme yönetimi tarafından hazırlanan yıllık raporlarda finansal ve finansal olmayan bilgilere güvence sağlamıştır.
  - Denetim firmaları, işletmeler için danışmanlık hizmetleri sunmaya başlamıştır.
  - Bilgisayar Destekli Denetim Teknikleri (BDDT) (Computer Assisted Audit Techniques) (CAATs) kullanılmaya başlanmıştır.

Denetimin işlevi yıllar içinde değişiklik göstermiştir. İşletmeler rekabet etmede ve gelişen gerçek zamanlı küresel ekonomide başarılı olmak için sürekli olarak denetim protokolüne ihtiyaç duymaktadır. Denetimin tarihsel süreç içindeki gelişimiyle ilgili olarak son olarak şunlar söylenebilir; şimdiye kadar yalnızca geçmiş denetleniyordu, bugün iç kontrol sistemi ve bilgi teknolojileri denetimi yoğunlukta, yarın ise risk yönetimi ve risk odaklı denetim, denetim çalışmalarının temelini oluşturacaktır.

## **2. Türkiye’ de Bağımsız Denetimin Gelişim Süreci**

1929 yılında yaşanan dünya ekonomik buhranı, Türkiye ekonomisini de olumsuz etkilemiştir. Türkiye’de özellikle 1950’lerden itibaren hızla değişen ekonomik yapı ve sanayileşmede yaşanan gelişmeler, işletmelerde muhasebe ve muhasebeci ihtiyacını da ön plana çıkarmıştır. Türk muhasebe uygulamalarının gelişimi, 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Fransa ve Almanya gibi batılı ülkelerden, güçlü ekonomik ilişkilerin bir sonucu olarak etkilenmiştir. Türkiye’de muhasebe mesleğinin denetim boyutu, mahkemelerde bilirkişilik faaliyetleri ile başlamış, 1926-1934 yılları arasında iyi tanınan muhasebe meslek mensuplarına, vergi kanunları gereği vergi denetimi yapma yetkisi verilmiştir. Daha sonraki süreçte bir yandan yasalaşma, bir yandan da mesleki örgütlenme çalışmaları sürdürülmüştür (Güredin, 2010: 23).

Türkiye’de batıdaki anlamda bağımsız denetim bir ölçüde iktisadi devlet teşekküllerinde başlamıştır. Maliye Bakanlığı, özellikle vergiler açısından işletmelerin muhasebe kayıtlarını kontrol etmek için 1945 yılında kendi bünyesinde bir muhasebe ekibi kurmuştur. Bu ekip, bakanlık tarafından 1950 yılında hazırlanan ilk vergi kanunları ve 1957 yılında kurulan ticari kanunlar çerçevesinde bakanlık adına oldukça etkin vergi denetimleri gerçekleştirmiştir. Türkiye’de denetim, 1960’larda bankaların ve diğer finansal kuruluşların ihtiyaçlarına göre gelişmeye başlamıştır. 1960’larda denetim hizmetleri yabancı bağımsız denetim firmaları tarafından gerçekleştirilmiştir. 1970’lerde yabancı denetim firmaları Türkiye’de ortak şirketler kurmaya başlamışlardır. 1970’li yıllarda dış kredi kaynaklarından yararlanmak isteyen Türk firmaları, bağımsız denetim mecburiyeti ile karşılaşmışlardır (Bozkurt, 2011: 15).



Türkiye’de mali piyasaların gelişimi ile birlikte bağımsız denetim olgusu 1987 yılından itibaren Türk mali sisteminde de düzenleyici kurumların ilgi alanına girmiştir. Türkiye’de bağımsız denetim mesleğinin yasal olarak kurulması çalışmaları 1933 yıllarına dayanmakta birlikte, ilk kurallar 1987 yılında bankalar ve sermaye piyasası için oluşturulmuştur. Bağımsız denetim ile ilgili ilk düzenleme Sermaye Piyasası Kurulu’nun 1987’deki çalışmalarıdır. Kurul, mevcut finansal piyasaların ihtiyaçlarını karşılamak için bu düzenlemeleri sürekli olarak güncellemiştir. 1987 yılında getirilen düzenlemeler sonucunda, yetki almış bağımsız denetim şirketi sayısı 35’e yükselmiştir. Bunlardan 8’i uluslararası nitelikteki denetim şirketi iken 27’si yerli denetim kuruluşudur (Bozkurt, 2011: 17).

1989 yılında muhasebe meslek yasasının yürürlüğe girmesi üzerine Türkiye’de bağımsız denetçilerin Serbest Muhasebeci Mali Müşavir veya Yeminli Mali Müşavir olma zorunluluğu getirilmiştir. Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği (TÜRMOB), bağımsız denetimle ilgili olarak çalışma usul ve esasları yönetmeliği kapsamında, meslek mensuplarına birtakım düzenlemeler getirmiş olmakla birlikte, muhasebe meslek mensupları arasında denetim konusunda uzmanlaşan meslek mensubu sayısı sınırlı olmuştur. 1989 yılında yayınlanan kanun ile muhasebe mesleği unvanları, görevleri, belli bir örgütlenmeye kavuşmuş ve denetim komisyonuna zemin hazırlamıştır. Türk Ticaret Kanunu’nun taslağı, şirketlerin finansal denetiminin bağımsız denetim firmalarından gelen dış denetçiler veya Yeminli Mali Müşavirler veya Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler tarafından yapılması gerektiğini belirtmektedir (Özbirecikli, 2013: 153).

2006 yılı ve değişik tarihlerde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Hazine Müsteşarlığı ve Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu bağımsız denetime ilişkin çeşitli yönetmelik ve tebliğler yayınlamışlardır. Bugün itibariyle bağımsız denetim alanında düzenleme yapmaya yetkili tek otorite Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu’dur (Selimoğlu ve Uzay, 2014: 25).

## **D. Bağımsız Denetim Standartları**

### **1. Uluslararası Denetim Standartları**

Küresel piyasalardaki hızlı büyüme, denetimle ilgili uluslararası standartların geliştirilmesini ve bu standartlara duyulan ihtiyacı gündeme getirmiştir. Dünya da uluslararası yatırımlar artmaya devam ederken, ortak bir dizi uluslararası denetim standardı kullanımı yatırımcılara, düzenleyicilere ve denetim firmalarına önemli avantajlar sunmaktadır. Bu avantajlar aşağıdaki gibidir (Bouaziz, 2012: 3):

- Yatırımcılar için; yatırım fırsatlarını ve küresel bir portföyü değerlendirmek isteyen yatırımcılar, uluslararası denetim standartlarına uygun olarak hazırlanmış finansal tabloları incelediklerinde daha fazla güven ve fayda göreceklerdir.
- Düzenleyiciler için; uluslararası ve ulusal düzenleyiciler, uluslararası denetim standartları ile birlikte küresel piyasalarda tutarlı olacaklardır.
- Denetim Firmaları için; uluslararası ve ulusal denetim firmaları için ortak bir denetim yaklaşımının uygulanması ve ilgili denetim standartlarına uyulması, denetçi çalışmalarına güveni ve denetçi çalışmalarının verimliliğini arttıracaktır.

Denetim standartları ilk olarak AICPA tarafından 1947 yılında Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları olarak yayınlanmış ve birçok ülke tarafından benimsenmiştir. AICPA tarafından zaman zaman bu standartlarla ilgili açıklayıcı alt ilkelere ve çeşitli yorumlamalar yayınlanmaktadır. İşte bu yorumlama ve açıklayıcı ilkelere denetim standartları veya sadece standartlar denilir. Standartlar kısaca SAS (Statement on Auditing Standard) (Denetim Standartları Açıklamaları) şeklinde kodlanmıştır. SAS kodlu bu standartlara hiçbir zaman Genel Kabul Görmüş Denetim Standartları denilmemektedir. Denetim işlemleriyle ilgili bir sorun ortaya çıktığında, bu sorunu çözümlenmek amacıyla yayınlanan resmi yorumlamalar ve aydınlatıcı alt ilkelere ise denetim standartları denilir. Her bağımsız denetçi bu standartlara uymak zorundadır. Standartların amaçları; denetçilerin niteliklerini, sorumluluklarını, yapmaları gereken çalışmaların neler olması gerektiğini genel düzeyde belirleme,

denetçilere yol gösterme ve denetim çalışmasının kalitesini üst düzeyde tutma olarak sayılabilir (Iuliana, 2012: 267).

Uluslararası denetim standartları, açıklayıcı nitelikteki rehber ve diğer kaynaklarla birlikte önemli prosedürlerden ve temel ilkelerden oluşur. Temel ilkeler ve önemli prosedürler, açıklayıcı kaynaklarla birlikte yorumlanarak denetim çalışmalarına rehberlik eder ve denetçiye yol gösterir. Bugün için dünya genelinde kullanılan denetim standartlarına bakıldığında, ABD’de kullanılan GAAS ve SAS ile ülkemiz dahil dünyada yüze yakın ülkede kullanılan ISA kodlu standartları, temel standart setler olarak sayabiliriz. Uluslararası Denetim Standartları, Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants) (IFAC) bünyesindeki Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu (International Auditing and Assurance Standards Boards) (IAASB) tarafından yayınlanmıştır ([www.ifac.org/system/files/publications/files/IAASB-2018-HB-Vol-1.pdf](http://www.ifac.org/system/files/publications/files/IAASB-2018-HB-Vol-1.pdf)).

IFAC bünyesinde standart yapıcı dört ayrı kurul bulunmaktadır. Bunlar;

- Uluslararası Denetim ve Güvence Standartları Kurulu
- Muhasebeciler için Uluslararası Etik Standartları Kurulu (International Ethics Standards Board for Accountants) (IESBA)
- Uluslararası Muhasebe Eğitim Standartları Kurulu (International Accounting Education Standards Board) (IAESB) ve
- Uluslararası Kamu Sektörü Muhasebe Standartları Kurulu (International Public Sector Accounting Standards Board) (IPSASB)’dur.

Amerika Birleşik Devletleri’nde denetim standartlarını belirleyen iki temel standart yapıcı kuruluş bulunmaktadır. Bunlar AICPA bünyesindeki Denetim Standartları Kurulu (Auditing Standards Board) (ASB) ile, Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (Securities and Exchange Commission) (SEC) gözetimindeki Halka Açık Şirketler Muhasebe Gözetim Kurulu (Public Company Accounting Oversight Board) (PCAOB)’dur (Byrnes, 2012: 142).

## 2. Türkiye Denetim Standartları

İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın kurulmasıyla birlikte ulusal ve yabancı sermaye piyasası hareketliliği için anlaşılır ve karşılaştırılabilir finansal bilgilere ihtiyaç duyulmuş ve böylece denetim standartları gündeme gelmiştir. Sermaye hareketlerinin uluslararası olması ve Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne aday ülkeler arasında yer alması; uluslararası muhasebe ilkelerinin, politikalarının ve standartlarının önemini arttırmıştır (Örten vd., 2014: 28).

Ülkemizde bağımsız denetim standartları ile ilgili düzenlemeler ilk olarak 1988 yılında SPK tarafından yapılmış, bu kurum arka arkaya yayınladığı Tebliğlerle denetim uygulamalarına yön vermiştir. Denetim standartlarının ilk seti 1989 yılında Sermaye Piyasası Kurulu tarafından geliştirilmiş olup, halka açık şirketlerin, bankaların, sigorta şirketlerinin ve finansal aracılardan finansal tablolarını bu standartlara uygun olarak hazırlamaları gerektiği belirtilmiştir. SPK bu öncülüğünü yakın zamana kadar sürdürmüş, son olarak 12/06/2006 tarih ve 29196 mükerrer sayılı resmi gazetede yayınlanan Seri: X No:22 sermaye piyasasında bağımsız denetim standartları hakkında tebliği ile denetim standartları ile ilgili olarak bugüne kadar yayınlamış olduğu tüm tebliğleri yürürlükten kaldırarak, uluslararası standartlarla tam uyumlu hatta bunların birebir çevirisi sayılabilecek hükümleri yürürlüğe koymuştur (Özbirecikli, 2013: 155).

Denetim standartları ile ilgili olarak SPK dışındaki kuruluşlar tarafından da değişik tarihlerde çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan düzenlemeler incelendiğinde bazılarının uluslararası standartlarla birebir uyumlu oldukları bazılarının ise kapsam itibarıyla tam uyumlu olmamakla birlikte uluslararası standartlardaki düzenlemelerle benzerlik taşıdıkları görülmektedir. Maliye Bakanlığı ve SPK dışında BDDK, EPDK ve Hazine Müsteşarlığı da değişik tarihlerde bağımsız denetim ile ilgili çeşitli yönetmelik ve tebliğler yayınlamıştır (Bozkurt, 2011: 24).

3568 sayılı Serbest Muhasebecilik, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik ve Yeminli Mali Müşavirlik kanununa göre meslek mensuplarının denetim faaliyetleri ile başka kanunlarla verilen denetim işlerini disiplinli bir şekilde yürütebilmeleri için Ulusal Denetim Standartlarını saptamak ve yayınlamak üzere TÜRMOB yönetim

kurulunun, 22 Şubat 2003 tarihli kararıyla Türkiye Denetim Standartları Kurulu (TÜDESK) kurulmuştur. Türkiye Denetim Standartları Kurulu, üyesi olduğu IFAC'ın bir kuruluşu olan IAASB tarafından yayınlanmış olan denetim standartlarının tercümelerini yaparak Türkçeye kazandırmış ve aynı zamanda, daha sonra yapılacak çalışmalarda dil birliğini sağlamak amacıyla IAASB tarafından hazırlanan İngilizce terimlerin Türkçe karşılıklarını içeren mini bir sözlük hazırlamıştır (Özerhan ve Yanık, 2012: 23).

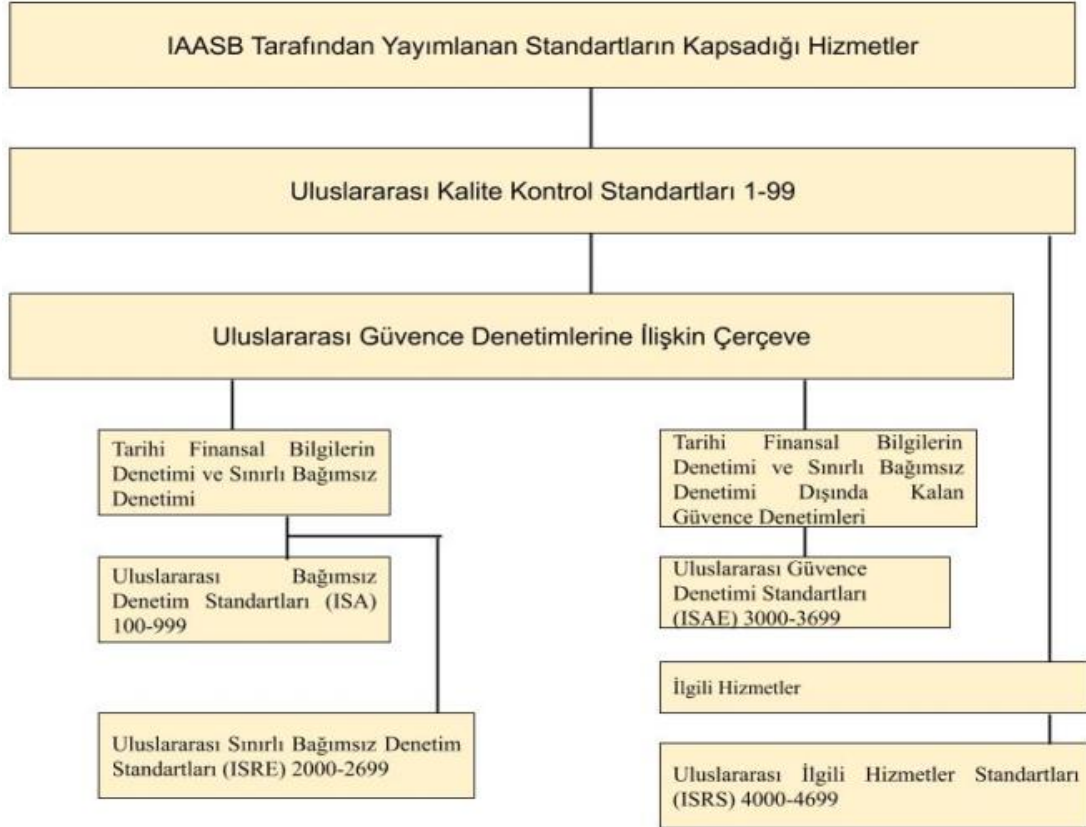
26/09/2011 tarih ve 660 sayılı kanun hükmünde kararname ile kurulan KGK kuruluşu ile birlikte TÜDESK'in görevi sona ermiştir. Bugün itibariyle bağımsız denetim alanında düzenleme yapmaya yetkili tek otorite KGK'dır. Türkiye'de standart yapıcı yetkili tek kuruluş olan KGK, Uluslararası Denetim Standartları referans alarak bunların Türkçe çevirilerini Türkiye Denetim Standartları (TDS) olarak "BDS" kısaltmasıyla yayınlanmıştır. Bugün itibariyle yürürlükte olan 37 adet uluslararası denetim standardı ile bir adet kalite kontrol standardı KGK tarafından Türkiye Denetim Standartları olarak yayınlanmaktadır (Karacan ve Uygun, 2016: 52).

KGK, 660 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kendisine verilen Türkiye Denetim Standartlarını yayınlama yetkisini, IFAC tarafından yayınlanan uluslararası standartları referans alma stratejisini benimseyerek kullanmıştır. Bu tercih esasen Türkiye'nin Avrupa birliği adaylık sürecinin de bir gereği olup, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda da aynen kabul görmüştür. 26/12/2012 tarihli Bağımsız Denetim Yönetmeliği'nde de yukarıdaki çerçeveye uygun olarak Türkiye Denetim Standartları, 660 sayılı KHK uyarınca yürürlüğe konan, bilgi sistemleri denetimi dahil olmak üzere, bağımsız denetim alanında uluslararası standartlarla uyumlu eğitim, etik, kalite kontrol ve denetim standartları ile bu alana ilişkin diğer düzenlemeler olarak tanımlanmıştır (Özbirecikli, 2013: 157).

IFAC çatısı altında oluşturulan üç bağımsız standart belirleyici kurul tarafından eğitim, etik, kalite kontrol ile güvence denetimi ve ilgili hizmetler standartları yayınlanmaktadır. Bu üç kuruldaki biri olan Uluslararası Bağımsız Denetim ve Güvence Denetimi Standartları Kurulu tarafından bağımsız denetim, sınırlı bağımsız denetim, diğer güvence denetimleri ve ilgili hizmetlere ilişkin standartlar

yayınlanmakta olup, söz konusu standartların genel yapısı aşağıdaki şekilde özetlenmiştir ([www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TDS/Bilgi\\_Notu\\_09\\_05\\_2019.pdf](http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TDS/Bilgi_Notu_09_05_2019.pdf)).

**Şekil 6:** Standartların Genel Çerçevesi



**Kaynak:** [www.kgk.gov.tr](http://www.kgk.gov.tr) .

Uluslararası Bağımsız Denetim Standartları, tarihi finansal bilgilerin bağımsız denetiminde uygulanır. Finansal tabloların bağımsız bir denetçi tarafından denetlenmesi bağlamında kaleme alınmıştır. Standartlar, finansal tabloların bir bütün olarak hile veya hata kaynaklı önemli bir yanlışlık içerip içermediği konusunda, görüşüne temel oluşturacak şekilde denetçinin makul bir güvence elde etmesini gerektirir. Standartların diğer tarihi finansal bilgilerin denetimlerinde kullanılması halinde şartların gerekliliklerine göre uyarlanmaları gerekmektedir (Örten vd., 2014: 30).

IFAC tarafından yürürlük tarihi 15/12/2009 olarak belirtilen Kalite Kontrol Standardı'nın; Uluslararası İlgili Hizmetler Standartları, Uluslararası Bağımsız Denetim Standartları, Uluslararası Güvence Denetimi Standartları ve Uluslararası Sınırlı Bağımsız Denetim Standartları açısından özel bir önemi bulunmaktadır. IFAC tarafından yayınlanan çeşitli dokümanlarda da bu hususa vurgu yapılarak ulusal standart belirleyici otoritelerin Uluslararası Kalite Kontrol Standardı ile uyumlu bir standart yayınlamadığı sürece, ulusal standartların belirtilen uluslararası diğer standartlara uyum sağlamış olmayacağı ifade edilmekte olup, Kalite Kontrol Standardı genel hatlarıyla açıklanan standartlar kapsamında verilen tüm hizmetler için geçerlidir. Tarihi finansal bilgilerin bağımsız denetimlerinde kullanılan, KGK tarafından yayınlanan ve yayınlanacak olan Uluslararası Bağımsız Denetim Standartları aşağıda yer almaktadır ([www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TDS/Bilgi\\_Notu\\_09\\_05\\_2019.pdf](http://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/TDS/Bilgi_Notu_09_05_2019.pdf)):

- **Genel İlke ve Sorumluluklar**
  - BDS 200: Bağımsız Denetçinin Genel Amaçları ve Bağımsız Denetimin Bağımsız Denetim Standartlarına Uygun Olarak Yürütülmesi
  - BDS 210: Bağımsız Denetim Sözleşmesinin Şartları Üzerinde Anlaşmaya Varılması
  - BDS 220: Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Kalite Kontrol
  - BDS 230: Bağımsız Denetimin Belgelendirilmesi
  - BDS 240: Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde Bağımsız Denetçinin Hileye İlişkin Sorumlulukları
  - BDS 250: Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminde İlgili Mevzuatın Dikkate Alınması
  - BDS 260: Üst Yönetimden Sorumlu Olanlarla Kurulacak İletişim
  - BDS 265: İç Kontrol Eksikliklerinin Üst Yönetimden Sorumlu Olanlara ve Yönetime Bildirilmesi
- **Risk Değerlendirmesi ve Değerlendirilmiş Risklere Verilecek Karşılıklar**
  - BDS 300: Finansal Tabloların Bağımsız Denetiminin Planlanması

- BDS 315: İşletme ve Çevresini Tanımak Suretiyle Önemli Yanlışlık Risklerinin Belirlenmesi
- BDS 320: Bağımsız Denetimin Planlanmasında ve Yürütülmesinde Önemlilik
- BDS 330: Bağımsız Denetçinin Risk Olarak Değerlendirilmiş Hususlara Karşı Yapacağı İşler
- BDS 402: Hizmet Kuruluşu Kullanan Bir İşletmenin Bağımsız Denetiminde Dikkate Alınacak Hususlar
- BDS 450: Bağımsız Denetimin Yürütülmesi Sırasında Belirlenen Yanlışlıkların Değerlendirilmesi
- **Bağımsız Denetim Kanıtları**
  - BDS 500: Bağımsız Denetim Kanıtları
  - BDS 501: Bağımsız Denetimi Kanıtları Belirli Kalemler için Dikkate Alınması Gereken Özel Hususlar
  - BDS 505: Dış Teyitler
  - BDS 510: İlk Bağımsız Denetimler- Açılış Bakiyeleri
  - BDS 520: Analitik Prosedürler
  - BDS 530: Bağımsız Denetimde Örneklem
  - BDS 540: Gerçeğe Uygun Değere İlişkin Olanlar Dahil Muhasebe Tahminlerinin Ve İlgili Açıklamaların Bağımsız Denetimi
  - BDS 550: İlişkili Taraflar
  - BDS 560: Bilanço Tarihinden Sonraki Olaylar
  - BDS 570: İşletmenin Sürekliliği
  - BDS 580: Yazılı Beyanlar
- **Başkalarının Çalışmalarının Kullanılması**
  - BDS 600: Özel Hususlar-Topluluk Finansal Tablolarının Bağımsız Denetimi (Topluluğa Bağlı Birim Denetçilerinin Çalışmaları Dâhil)
  - BDS 610: İç Denetçi Çalışmalarının Kullanılması
  - BDS 620: Uzman Çalışmalarının Kullanılması
- **Bağımsız Denetimin Sonuçları ve Raporlama**



- BDS 700: Finansal Tablolara İlişkin Görüş Oluşturma ve Raporlama
- BDS 701: Kilit Denetim Konularının Bağımsız Denetçi Raporunda Bildirilmesi
- BDS 705: Bağımsız Denetçi Raporunda Olumlu Görüş Dışında Bir Görüş Verilmesi
- BDS 706: Bağımsız Denetçi Raporunda Yer Alan Dikkat Çekilen Hususlar ve Diğer Hususlar Paragrafları
- BDS 710: Önceki Dönemlere Ait Karşılık Gelen Bilgiler ve Karşılaştırmalı Finansal Tablolar
- BDS 720: Bağımsız Denetçinin Denetlenmiş Finansal Tabloları İçeren Dokümanlardaki Diğer Bilgilere İlişkin Sorumlulukları
- **Özel Alanlar**
  - BDS 800: Özel Hususlar – Özel Amaçlı Çerçevelere Göre Hazırlanan Finansal Tabloların Bağımsız Denetimi
  - BDS 805: Özel Hususlar – Tek Bir Finansal Tablonun Bağımsız Denetimi ile Finansal Tablolardaki Belirli Unsurların, Hesapların veya Kalemlerin Bağımsız Denetimi
  - BDS 810: Özet Finansal Tablolara İlişkin Rapor Vermek Üzere Yapılan Denetimler

## **E. Bağımsız Denetim Süreci**

Uluslararası piyasalarda bağımsız denetçiler; finansal tablolar denetimi, iç kontrol sistemi denetimi, yasalara, yönetmeliklere ve işletme politikalarına uygunluk denetimi gibi çeşitli denetimler gerçekleştirmektedirler. Bağımsız denetim süreci, denetçinin yeterli denetim kanıtı toplamasına yardımcı olan bir metodolojidir (Zain vd., 2006: 6). Denetim sürecinde çok sayıda kıstasın (denetim yaklaşımı, örnekleme, denetim riski vb.) dikkate alınması, denetimi bilimden ziyade bir sanat yapmaktadır. Bu duruma paralel olarak bağımsız denetim sistematik bir süreçtir. Denetimin sistematik bir süreç olarak tanımlanması, sürecin her bir aşamasındaki faaliyetlerin birbirini tamamlayan ve birbiriyle bağlantılı işlemler bütününden oluşmasından kaynaklanmaktadır (Munro ve Stewart, 2011: 466).

Bağımsız denetim süreci; müşterinin finansal tabloların denetlenmesi talebi ve müşterinin kabul edilmesiyle başlayıp denetimin planlaması, denetim kanıtlarının toplanması ile devam eden ve denetimin tamamlanarak raporlanmasıyla sona eren evrelerden oluşmaktadır. Bağımsız denetçi, finansal tabloların hilesiz, adil ve gerçeğe uygun bir şekilde sunulup sunulmadığı hakkında bir görüş bildirmektedir (Garcia vd., 2012: 314). BDS 200 çerçevesinde denetimin genel ilkeleri belirlenmiştir. Ayrıca, BDS 220 standardı bir denetim çalışmasının başlangıcından sonuna kadar uyulması gereken kalite kurallarını belirlemektedir. Bu süreç içindeki uyulması gereken kalite kontrol kuralları; yönetimin sorumlulukları, etik ilkeler (dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlilik ve özen, sır saklama, meseleğe uygun davranış), müşteri kabulü ve devamlılığı, denetim ekibinin belirlenmesi, denetim faaliyetlerinin yürütülmesi ve gözetim alt başlıklarında ele alınmıştır (BDS 220, p.A4-A11-A14).

Denetimin özü risk değerlendirmesidir. Denetim, tespit edilen risklere yanıt vermek üzere tasarlanmaktadır. İş riskleri, bir şirketin stratejilerini gerçekleştirme gücünü olumsuz yönde etkileyebilecek önemli koşullar, olaylar, durumlar veya eylemlerden oluşmaktadır. Birçok iş riski finansal sonuçlara, dolayısıyla finansal tablolara etki etmektedir. İşletmelerin karşılaştıkları riskler ve bu risklere nasıl karşılık verdikleri tespit edilmelidir. Bu nedenle bağımsız denetçiler, denetimin planlama sürecinin bir parçası olarak iş risklerini dikkate alarak denetim stratejisini oluştururlar (Ika ve Ghazali, 2012: 409). Bağımsız denetçi, finansal tabloların gerçeğe uygun bir şekilde sunulduğuna dair kanıt toplarken işletmenin iç kontrol sistemini, dönem içi işlemlerini ve dönem sonu işlemlerini incelemektedir. Bağımsız denetçiler ayrıca işletmenin finansal işlemleri üzerinde iç kontrol sisteminin etkili olup olmadığını kontrol etmek için prosedürler geliştirmektedirler. Denetim süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar (Gençoğlu vd., 2014: 8);

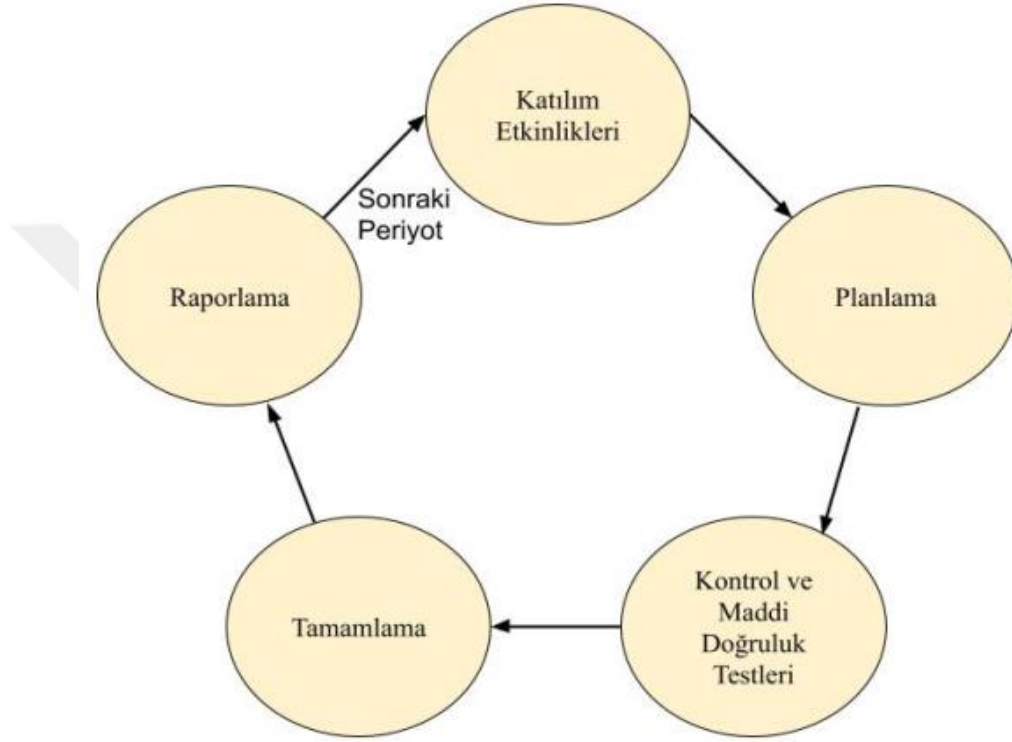
1. Aşama: Risk Değerlendirmesi
  - Müşteri işletmenin seçimi ve işin kabul edilmesi
  - Denetimin planlanması
2. Aşama: Risklere Karşılık Verme
  - Denetim programının yürütülmesi

### 3. Aşama: Raporlama

- Denetimin tamamlanması ve denetim raporunun yazılması

şeklinde sıralanmaktadır.

**Şekil 7:** Bağımsız Denetim Süreci



**Kaynak:** Garcia vd., 2012: 317.

## 1. Risk Değerlendirmesi

### a) Müşteri İşletmenin Seçimi ve İşin Kabul Edilmesi

Bağımsız denetimin mesleki kriterleri; denetim firmalarının, yeni müşterileri kabul edip etmeme veya mevcut müşterileri elinde tutma konusunda politikalar ve prosedürler oluşturması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu tür politika ve prosedürlerin en önemli amacı, denetçinin denetlenen firmadan tamamen bağımsız olarak işlemlerini gerçekleştirmesidir. Denetçi müşteriden bağımsız değilse, ahlaka aykırı davranışların yanı sıra denetim firmasının kötü tanıtılmasında sebep olur. Denetçi, dürüst olmayan bir müşterinin denetimini gerçekleştiriyorsa ya da denetçinin denetimi gerçekleştirecek yeterli bilgi ve yeteneği yoksa önemli yanlışlık ve hileleri ortaya

çıkarmayacaktır. Bunlar neticesinde, finansal tabloların kullanıcıları tarafından müşteri işletmeye, denetçiye ve denetim firmasına hukuki dava açılabilir. Müşteri işletmenin seçilmesi ve işin kabul edilmesine yönelik işlemler (İka ve Ghazali, 2012: 411);

- Müşteri işletmeyi tanıma ve işletme risklerini değerlendirme amacıyla bilgi toplanması,
- Denetim için elemanların belirlenmesi,
- Denetimi gerçekleştirme nedenlerinin değerlendirilmesi,
- Denetçi ve müşteri işletme arasındaki etik gerekliliklerin yerine getirilmesi,
- Önceki denetçi ile iletişim kurulması,
- Müşteri işletmeden teklif mektubunun alınması ve müşteri işletmeye teklif yapılması,
- Denetim sözleşmesinin hazırlanıp, taraflarca imzalanması şeklinde sınıflandırılmaktadır.

BDS 210 ve BDS 220 standartlarında müşteri kabulüne ilişkin düzenlemeler bulunmaktadır. Denetim sözleşmesi BDS 210 standardına uygun olarak yapılmaktadır. BDS 210'a göre; yasal gereklilikler ve işletme ile ilgili önemli değişiklikler olduğunda, yeni bir sözleşme yapmak gereklidir (BDS 210, p.A22-A31). BDS 220 müşteri kabul sürecinde risk değerlendirmesi yapılmasını ve denetim teklifinin bu risk değerlendirmesi sonucunda kabul edilip edilmeyeceği kararının verilmesini gerektirmektedir. Ayrıca BDS 220'ye göre müşteri kabul veya devamlılık prosedürleri kapsamında; sorumlu denetçinin uygun prosedürlerin takip edildiği ve bu konuda somut sonuçların belgelendiği konusunda tatmin olmalıdır. Denetim kuruluşunun kendine gelen denetim teklifini kabul ederken ya da mevcut bir işletmeyle bir sonraki dönemde de denetim işinin devamına yönelik karar verme sürecinde, Kalite Kontrol Standardı gereği oluşturduğu kalite güvence prosedürlerini uygulaması gerekir (BDS 220, p.A1-A8).

Denetim firması, mevcut müşteri işletmeler hakkında karar vermek için yeterince bilgiye sahip olmalıdır. Denetçi iş riskinin kabul edilemez derecede yüksek olduğu (dolandırıcılık veya yasa dışı işlemler) sonucuna varırsa denetim sözleşmesini

devam ettirmeyi düşünmez. Yeni bir müşteri işletme için, denetçiler genelde işletmenin önceki denetçisiyle veya işletme hakkında bilgi sahibi olan kişilerle görüşürler ve işletmenin üst yönetimi hakkında araştırma yaparlar. Bu kapsamda müşteri işletmenin muhasebe ve iç kontrol sisteminin yeterli olup olmadığı, önceki denetim raporunda ne tür görüş bildirildiği, önceki denetim şirketi ile sözleşmenin neden yenilenmediği, müşteri işletmenin yönetim kurulu üyelerinin toplumdaki itibarlarının nasıl olduğu, kanunlara saygılı dürüst insanlar mı yoksa haklarında şaibeler olan kişiler mi oldukları hakkında araştırmalar yapılır (Stanley, 2011: 163).

Müşteri işletmeyi kabul etme faaliyetleri esnasında elde edilen bilgiler karar vermek için yeterli ve açık olmalıdır. Ayrıca denetim ekibi, müşteri işletmenin denetim süreci için yeterli personele ve kaynağa sahip olup olmadığını değerlendirmektedir. Müşteri işletmenin denetim firmasına gönderdiği teklif mektubunda her iki tarafın sorumlulukları, denetimin zamanı, finansal tablolara ilişkin bilgiler, müşteri işletmenin personeli ve uygun görülen denetim ücreti yer alabilmektedir. Denetim şirketi teklif edilen işin kabulüne karar verir, müşteri işletme genel kurulu da denetim şirketinin teklifini uygun görürse, denetim sözleşmesi denetim firması tarafından hazırlanıp taraflarca imzalanarak yürürlüğe girer (Bouaziz, 2012: 4).

#### **b) Denetimin Planlaması**

Bağımsız denetim standartları, denetim sürecinin doğru bir şekilde planlanmasını ve denetimin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Planlama, bağımsız denetçinin genel bir denetim stratejisi geliştirmesi için göz önünde bulundurması gereken tüm konuları ve denetimin yürütülmesi için denetim planını içermektedir. Bu nedenle denetçinin planlama süreci; genel denetim stratejisini, denetim çalışmasının doğasını, kapsamını ve zamanlamasını ortaya koyan yazılı bir materyaldir (Chen ve Zhou, 2007: 1123).

BDS 300 sürdürülecek bir bağımsız denetim çalışmasının yönlendirmesine, kapsamına ve zamanlamasına rehberlik edecek bir denetim stratejisi geliştirirken dikkate alınması gereken faktörleri sıralamıştır. BDS 300 standardı gereği bağımsız denetim stratejisi ve denetim planının belgelendirilmesi gerekir. BDS 300'e göre denetçi (BDS 300, p.A5-A8);

- BDS 315’ de tanımlanmış olan planlanan risk değerlendirme prosedürlerinin ve BDS 330’da belirlenmiş olan yönetim beyanı düzeyinde planlanan müteakip denetim prosedürlerinin kapsamı, niteliği ve zamanlamasını,
- Denetimin BDS’lere uygunluğunun sağlanması amacıyla uygulanması gereken planlanmış diğer denetim prosedürlerini,

tanımlayan bir denetim planı hazırlamalıdır.

Planlama süreci, iç kontrol sistemi de dahil olmak üzere işletmenin denetime konu varlıkları hakkında yeterli seviyede bilgi edinmekle başlar. Bu bilgiyle denetçi, planlama esnasında önemlilik derecesini etkileyen yanlış bildirim risklerini tespit etmektedir. Tüm bu prosedürleri uyguladıktan sonra denetçi, genel denetim stratejisini ve detaylı denetim planını uygulamaya koyabilmektedir. Bağımsız denetim süreci düzgün bir şekilde planlanmazsa, denetçi verimsiz bir denetim yapabilir veya yanlış bir denetim raporu düzenleyebilir (Desai vd., 2011: 156).

**Şekil 8:** Denetimin Planlama Aşaması Adımları



**Kaynak:** Al-Shetwi vd., 2011: 11193.

Denetimin planlama aşaması, aşağıda açıklamalarına yer verilen beş adımdan oluşmaktadır:

### **(1) İşletme Varlıklarını ve Çevresini Anlama**

Denetimin doğru bir şekilde planlanabilmesi için, denetim ekibi ilk olarak işletme varlıkları ve çevresini değerlendirerek işlemlere başlar. Denetçi, önemli yanlışlıklara sebep olabilecek bu işletme risklerini tespit etme anlayışıyla yola çıkmaktadır. Denetçi, işletmenin kendi varlık ve çevresi üzerine verdiği yanıtları değerlendirir ve verilen cevapların doğru olup olmadığı konusunda karar verir. Ayrıca denetçi, planlama sürecinde önem verilmesi gereken özel işlemleri veya hesap bakiyelerini belirlemek için ön analitik prosedürleri (oran analizi gibi) de uygulamaktadır (DeFond vd. 2005: 159). BDS 315'e göre denetçinin işletme varlıklarını ve çevresini anlaması için (BDS 315, p.11-24);

- Finansal raporlama çerçevesi,
- Düzenleyici, endüstri ve diğer dış faktörler,
- İşletme varlıklarının niteliği,
- Muhasebe politikalarının seçimi ve uygulanması,
- Stratejiler, hedefler ve ilgili iş riskleri,
- Finansal performansın gözetimi ve ölçülmesi,
- Kuruluşun iç kontrolü hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir.

### **(2) İç Kontrol Anlayışını Değerlendirme**

Bağımsız denetçi, denetim süresi boyunca işletmenin iç kontrol sistemini en iyi şekilde değerlendirme anlayışında olmalıdır. Bu tutum, denetçiye yanlış bilgilerin ve önemli yanlışlıkların tespit edilmesi noktasında yardımcı olacaktır. Ayrıca bu anlayış, denetçiye daha sonraki aşamalarda denetim prosedürlerini tasarlarken katkı sağlayacaktır. BDS 315 standardında, iç kontrol sistemi hakkında dört tane önemli unsurdan bahsedilmiştir. Bu unsurlar (Kinyua vd., 2015: 33);

- İç kontrol sisteminin genel niteliği ve özellikleri,
- Denetimle ilgili kontroller,
- İlgili kontrollerin anlaşılması bakımından kapsam ve nitelikler,
- İç kontrol sistemi bileşenleri olarak sınıflandırılmaktadır.

İç kontrol sistemi, aşağıda belirtilen hedeflere ulaşılması için makul güvence sağlamak üzere bir işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer ilgili personeller tarafından tasarlanmaktadır. Bu hedefler;

- Faaliyetlerin verimliliği ve etkinliği,
- Finansal raporlamanın güvenilirliği,
- Yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uyum şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Müşteri işletmenin finansal bilgilerini hazırlayan veya kontrol eden çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmiş olması, işletmede iş tanımlarının yapılmış olması, uygulanan işlem ve süreçlerde yöntem ve politikaların belirlenmiş, kurumsallaşmanın sağlanmış olması, işletmelerin iç kontrol sistemlerinin varlığı ve işleyişi hakkında denetçiye fikir verecektir. Genelde bağımsız denetçi genel kontrol ortamını, işlem süreçlerini veya muhasebe döngüleri uygulama kontrollerini inceleyerek (satın alma süreci veya gelir süreci) önemli yanlışlıkların meydana gelebilme riskini değerlendirir. Bağımsız denetçi, önemli bir hatanın kabul edilebilir derecede düşük bir seviyeye indirgenmesi için gerekli denetim prosedürlerini belirlemektedir. Münferit denetim prosedürleri, yanlış hesaplanması muhtemel hesap bakiyelerindeki spesifik iddialara yöneliktir (Eniola ve Akinselure, 2016: 81).

### (3) ***Hatalı Bildirimlerin Ortaya Çıkma Riskini Değerlendirme***

Bağımsız denetçi, sunulan finansal tablolardaki önemli hataların ortaya çıkma riskini tespit etmeli ve değerlendirmelidir. Bu riskleri tanımlarken ve değerlendirirken, denetçi hem doğal hem de kontrol risklerini göz önünde bulundurmalıdır. Değerlendirilen hatalı bildirim riski, tespit riskinin kabul edilebilir seviyesini belirlemek ve nihai olarak denetim stratejisi ve denetim planında geliştirilen denetim prosedürlerini planlamak için kullanılır (Mutinda ve Kiruja, 2015: 19).

Hatalı bildirimler; dikkatsizlikten veya yasalara ve yönetmeliklere uyulmamasından kaynaklanabilir. Dolandırıcılık ve hata birbirleriyle karıştırılmamalıdır. Hatada kasıt aranmazken dolandırıcılıkta kasıt aranmaktadır. Bağımsız denetim sürecinde dolandırıcılık; sahte finansal raporlama ve varlıkların zimmete geçirilmesi şeklinde iki kategoriye ayrılabilir. Dolandırıcılığı tetikleyen; baskı, teşvik, fırsatçılık, rasyonelleşme ve bireysel tutum gibi birden çok faktör vardır.



Finansal tabloların denetim öncesinde önemli bir yanlışlık içermesi riskine, önemli yanlışlık riski denilmektedir. BDS 315, denetçinin finansal tablo ve yönetim beyanı düzeyindeki “önemli yanlışlık” risklerini belirlemesine, değerlendirmesine ve değerlendirilmiş risklere karşı müteakip denetim prosedürlerinin tasarlanmasına ve uygulanmasına yönelik sorumluluklarını içeren amaçları ve hükümleri daha detaylı bir düzeyde ele almaktadır (BDS 315, p.A122). Uygunsuzluk kavramı, mevcut kanunlara veya düzenlemelere aykırı olan, kasıtlı ya da kasıtsız olarak işletmeler tarafından gerçekleştirilen eylemlerin karşılığıdır. Bazı durumlarda dolandırıcılık, uygunsuzluk hareketinin bir sonucu olabilir (Kiprop ve Tenai, 2017: 78). BDS 240 standardı gereği, bağımsız denetçinin dolandırıcılık ve hile odaklı incelediği önemli yanlışlık risklerine verebileceği genel karşılık (BDS 240, p.A34);

- Denetim ekibinin tayini ve gözlemlene,
- İşletmenin özellikle sübjektif ölçüm ve karmaşık işlemleriyle ilgili muhasebe politika ve uygulamalarının olup olmadığını değerlendirme,
- Denetim prosedürlerinin yapısı, zamanı ve kapsamını öngörülmez tarzda tayin etmedir.

#### **(4) Planlamada Önem Derecesini Belirleme**

Planlamada önem derecesi belirlenirken, bağımsız denetçi kendi mesleki yargılamasını faaliyete geçirmektedir. Bu yargılamanın temeli, planlama aşamasında halihazırda elde edilen bilgiler ve bu bilgilerden tespit edilen riskler üzerine kurulmaktadır. Bağımsız denetçi, finansal tablolarda yer alan yanlış veya hatalı bilgilere finansal bilgi kullanıcılarının kararlarını etkileyebilme ihtimali perspektifinden bakarak önemlilik derecesini belirlemektedir (Lulia, 2012: 267). BDS 320 standardına göre denetçi (BDS 320, p.A3-A4);

- İş hayatı ve ekonomik faaliyetler ile muhasebeyle ilgili makul ölçüde bilgiye sahip oldukları ve finansal tablolardaki bilgileri makul özen göstererek değerlendirme isteklerinin bulunduğu,
- Finansal tabloların önemlilik düzeylerine göre hazırlandığını, sunulduğunu ve denetlendiğini anladıkları,

- Tahminlerin ve muhakemelerin kullanılmasına ve gelecekteki olayların dikkate alınmasına dayanan tutarların ölçümünün yapısında bulunan belirsizliği kabul ettikleri,
- Finansal tablolarda yer alan bilgileri esas olarak makul ekonomik kararalar aldıkları, varsayımlarında bulunur.

#### **(5) Risklerin, Denetim Stratejisinin ve Denetim Planının Değerlendirilmesi**

Bağımsız denetçi; risklere, genel denetim stratejisine ve ayrıntılı denetim planına yönelik işlemleri incelemeli ve belgelemelidir. Bu belgeleme; denetim testlerinin niteliği, zamanlaması ve kapsamı ile ilgili kararlara yöneliktir. Bağımsız denetçi müşteri işletmenin hedefleri, stratejileri, iş ve denetim riskleri hakkındaki bilgilerini derlemektedir. Denetçi, müşteri işletmenin risklerini nasıl yönettiğini (iç kontrol ve kurumsal risk yönetimi süreçleri) belirler ve daha sonra planlanan denetim prosedürleri üzerindeki etkisini değerlendirerek belgeler (Fan ve Wrong, 2005: 42).

Bağımsız denetçiler, müşteri işletmenin hedef ve stratejilerinden denetim planına olan bağlantıyı kayıt altına alarak, risk değerlendirme sürecini anlamada belirledikleri riskleri değerlendirirler. BDS 300 standardına göre, genel denetim stratejisi ve denetim planı yazılı olarak oluşturulmalıdır. Bağımsız denetçi denetim stratejisini belirlerken; denetim kapsamını, raporlama hedeflerini ve denetime bağlı işletme çalışanlarını etkileyen faktörleri göz önünde bulundurmalıdır. Denetim stratejisi, denetim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için hangi kaynakların gerekli olduğu noktasında denetçiye yardımcı olmaktadır. BDS 315 standardına göre risk değerlendirme prosedürleri (BDS 315, p.5-10);

- İşletme içinden ilgililerle ve yöneticilerle görüşmeler,
- Gözlem ve inceleme,
- Önceki yıl işletme hakkında edinilen bilgi ve
- Denetim ekibinin kendi aralarında görüş alışverişinde bulunmasıdır.

Denetim stratejisi oluşturulduktan sonra bağımsız denetçi denetim planı geliştirir. Denetim stratejisi, denetim planından daha az detay içermektedir. Denetim planında bağımsız denetçi (Abbott vd., 2004: 76);

- Planlanan risk değerlendirme prosedürlerinin niteliği, zamanlaması ve kapsamı,
- Her bir işlem, hesap bakiyesi ve açıklama için ileri düzey denetim prosedürlerinin niteliği, zamanlaması ve kapsamı,
- Denetim standartlarına uyulmasına yönelik usullerinin açıklaması gibi etmenler üzerinde durur.

Temel olarak denetim planı, denetim sürecinin nasıl etkili ve verimli bir şekilde yürütüleceğine odaklanmaktadır. Bağımsız denetçi, denetim planını hazırlarken müşteri işletmenin risk kültürünü en iyi şekilde tanımlaması gerekir. Bunu gerçekleştirmek için (Pagach ve Warr, 2011: 191);

- İş risklerinin değerlendirilmesi ve önemliliğin belirlenmesi,
- Uzman ihtiyacının değerlendirilmesi,
- Yasa ve yönetmeliklere uyulmama olasılığının göz önünde bulundurulması,
- İlişkili taraf işlemlerinin değerlendirilmesi,
- Ön analitik prosedürlerin uygulanması ve
- İlave katma değerli hizmetlerin planlanması gibi unsurlara dikkat eder.

## **2. Risklere Karşılık Verme**

### **a) Denetim Programının Yürütülmesi**

Bağımsız denetim planı hazırladıktan sonra denetim programının yürütülmesi aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada denetim görüşüne dayanak oluşturmak için bağımsız denetçi tarafından yeterli ve uygun sayıda denetim kanıtı toplanır. BDS 500'de denetim kanıtı, denetçinin görüşüne dayanak oluşturan sonuçlara ulaşırken kullandığı bilgiler, şeklinde tanımlanmaktadır (BDS 500, p.6). Bağımsız denetçiler; müşteri işletmenin iç kontrollerini test etme, finansal tablolarda yer alan tutar ve açıklamalarını izleme ve harici üçüncü taraf dokümantasyonlarını elde etme noktasında kanıt toplama ve değerlendirme işlemlerini, profesyonel şüphencilik ve yargılama üslubuyla gerçekleştirir. Bağımsız denetçi, denetim prosedürlerini uygulayarak kanıt toplar. BDS 500 standardında belirtilen bu prosedürler, kontrol testleri ve maddi doğruluk testlerinden oluşmaktadır. BDS 230 standardına göre

denetçi, uygulanan denetim prosedürlerinin kapsamını, zamanlamasını ve niteliğini belgelendirirken (BDS 230, p.8-13);

- Test edilen kalemlerin ve hususların belirleyici özelliklerini,
- Denetim çalışmasını kimin yürüttüğünü ve ilgili çalışmanın tamamlandığı tarihi,
- Yürütülen denetim çalışmasını kimin gözden geçirdiğini, ilgili gözden geçirmenin tarih ve kapsamını kayıt altına alır.

Kontrol testleri, mali bilgi sistemi kontrollerinin doğru ve uygun olduğuna dair makul güvence sağlamak için tasarlanmış testlerdir. Maddi doğruluk testleri ise muhasebe sistemi tarafından üretilen verilerin eksiksizliği, doğruluğu ve geçerliliği hakkında kanıt elde etmek üzere tasarlanmıştır (Byrnes, 2012: 144).

İşletmelerin giderek karmaşıklaşması, sofistike hale gelmesi ve emek maliyetlerinin artması sonucu, yenilikçi sistem ve kontroller daha yaygın hale gelmiştir. İşletmeler; verimli bir şekilde çalışılması, varlıkların korunması, işlemlerinin doğru bir şekilde raporlanması, finansal tablolarının eksiksiz ve doğru olduğu konusunda makul bir güvence sağlanması konusunda ilgili kontrollere ihtiyaç duyarlar. Kontrol testleri, hangi testlerin ne zaman yapılması ve kapsamının ne olması gerektiğini belirleme noktasında önemlidir. Denetçiler kontrol testlerin temelini, zamanlamasını ve kapsamını ayarlamak için kullanmayı planladığı alanlarda, önemli yanlışlıkların görülme olasılığının önlenmesinde veya hafifletilmesinde bu kontrol testlerinin etkinliğini değerlendirmektedir. Kontrol testleri sonuçları, istenilen düzey ve güvenilirlikte ise bağımsız denetçi denetim görüşünü oluşturmak için maddi doğruluk testlerinin kanıt sayısını azaltabilir fakat kontrol testleri sonuçları güvenilir olsalar bile çeşitli derecelerde kapsamlı denetim kanıtları her zaman toplanmalıdır (Iuliana, 2012: 271).

Kontrol testleri bağlamında bağımsız denetçi sadece anahtar kontrolleri test edecektir. Anahtar kontroller, bağımsız denetçinin finansal tablolarda yer alan rakamlara verebileceği güvenin sağlanmasına katkıda bulunan kontrollerdir. Kontrol testleri gerçekleştirilirken bağımsız denetçi, manuel testler yapabilir veya bilgisayar destekli denetim teknikleri kullanabilir. Bilgisayar destekli denetim teknikleri;

örneklemi seçmek, bilgiyi derecelendirmek, verileri analiz etmek, daha ayrıntılı inceleme gerektiren maddeleri tanımlamak, raporlar çıkarmak ve mevcut tutarları yeniden hesaplamak bakımından önemli kolaylık sağlar. Kontrol testlerine ek olarak, bağımsız denetçi aşağıda belirtilenlerin bir kombinasyonunu içerecek şekilde maddi doğruluk testleri için kanıt toplayabilmek üzere daha kapsamlı prosedürler uygulamalıdır. Bunlar ([www.pwc.com/us/en/cfodirect/assets/pdf/accountingguides/pwc-financial-statement-presentation-guide.pdf](http://www.pwc.com/us/en/cfodirect/assets/pdf/accountingguides/pwc-financial-statement-presentation-guide.pdf));

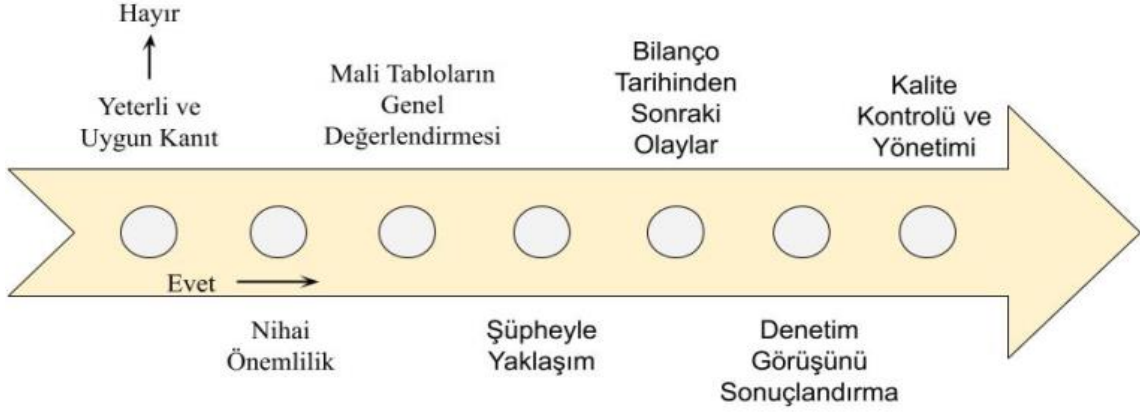
- Varlıkları fiziksel olarak gözlemlenmesi veya teftiş edilmesi (envanter, mülk, tesis ve teçhizat gibi),
- Bakiyeleri ve işlemleri doğrulamak için kayıtların incelenmesi,
- Müşteri işletmenin iş yaptığı üçüncü taraflardan (tedarikçiler, müşteriler ve özellikle kullandığı bankalar) onayların alınması,
- Finansal tabloların unsurlarını ilgili dışsal bilgilerle karşılaştırarak kontrol edilmesi ve farklılıklarının araştırılması (fiyatlama ve değerlemeleri kontrol etmek için harici bir pazar endeksi kullanmak) ve
- Hesaplamaların kontrol edilmesi prosedürlerinden oluşmaktadır.

### **3. Raporlama**

#### **a) Denetimin Tamamlanması ve Denetim Raporunun Yazılması**

Denetçi finansal tabloların iddialarıyla ilgili kanıt toplamayı bitirdikten sonra denetimin tamamlanma aşamasına geçmektedir. Tamamlanma aşamasında ilk olarak, toplanan kanıtların yeterliliği ve uygunluğu değerlendirilir. Önemli yanlışlık riski, toplanan kanıtların yeterliliğini ve uygunluğunu değerlendirmek için kullanılır. Denetçi, yeterli ve uygun denetim kanıtının elde edilemediğini tespit ederse, ilave temel denetim prosedürlerini uygulamaktadır. Denetim kanıtının yeterliliği ve uygunluğu konusunda bir problem yoksa denetçi tamamlanma aşamasına devam eder (Lee ve Azham, 2008, 11).

**Şekil 9:** Denetimin Tamamlanma Aşamaları



**Kaynak:** Stanley, 2011: 177.

Tamamlama aşamasında denetçi tarafından nihai önemlilik derecesi belirlenir ve tespit edilen tüm belge ve evraklar değerlendirilir. Denetçi, planlama aşamasında belirlenen önem derecesini, tamamlanma aşamasında nihai önem derecesi olarak kabul edebilir ancak tamamlanma aşamasında planlama önem derecesini arttırmamalıdır. Denetçi daha sonra, belirlenen hesap tutarlarını nihai önemlilik derecesiyle karşılaştırarak bu tutarların, finansal tabloların maddi olarak yanlış yorumlanmasına sebep olup olmadığını belirler (Salem, 2012: 224).

Tespit edilen yanlış beyanların listesi müşteri işletmeye verilir. Müşteri işletmeye tespit edilen yanlışlıkların bir kısmını veya tamamını düzeltme fırsatı verilir. Denetçi tamamlanma aşamasında finansal tabloların genel bir değerlendirmesini de yapar. Bu değerlendirme; analitik prosedürlerin yanı sıra, denetimin önceki aşamalarında edinilen müşteri işletmenin bilgisini de kapsar (Arens vd., 2012: 92). Denetçi, finansal tablo dipnotlarında yer alan bilgilere ve bilanço tarihinden sonraki olaylara ilişkin değerlendirme yapmaktadır. Denetçi, tüm bu prosedürleri yerine getirdikten sonra bir sonuç çıkararak denetim görüşünü oluşturması gerekir. Tamamlanma aşaması, kalite kontrol prosedürlerinin gerçekleştirilmesiyle sona ermektedir (Bradbury vd., 2006: 52).

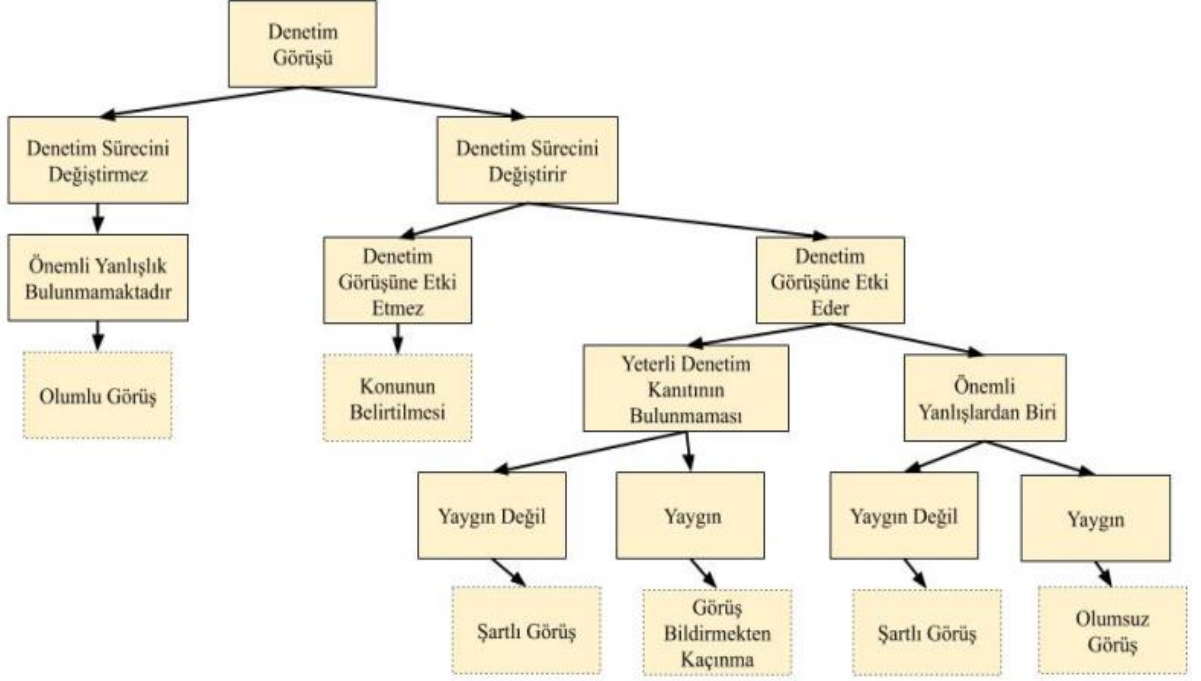
Denetim sürecinin son aşaması, toplanan denetim kanıtlarının sonuçlarını değerlendirmek ve yayınlamak için uygun bir denetim görüşünü belirlemektir.

Bağımsız denetçi, görüşünü finansal bilgiler üzerine dayandıracağı için denetim kanıtlarından elde edilen sonuçları gözden geçirmeli ve değerlendirmelidir. Bu değerlendirmede, BDS 700’de açıklanan hususlar dikkate alınır. Buna göre denetçi özellikle, geçerli finansal raporlama çerçevesinin hükümleri ışığında (BDS 700, p.10-15);

- İşletmede uygulanan önemli muhasebe politikalarının finansal tablolarda yeterli bir şekilde açıklanıp açıklanmadığını,
- Finansal raporlama çerçevesi ile seçilen ve uygulanan önemli muhasebe politikalarının tutarlı olup olmadığını,
- Yönetim tarafından yapılan muhasebe tahminlerinin gerçekçi olup olmadığını,
- Finansal tablolarda sunulan bilgilerin anlaşılabilir, karşılaştırılabilir, ihtiyaca uygun ve güvenilir olup olmadığını,
- Finansal tablolarda kullanılan terminolojinin uygun olup olmadığını ve
- Finansal tablo kullanıcılarının önemli işlem ve olayların finansal tablolarda aktarılan bilgiler üzerindeki etkisini anlamalarını sağlamak amacıyla finansal tablolarda yeterli açıklama yapıp yapılmadığını değerlendirir.

Denetim raporu, denetimin ana ürünü veya çıktısıdır. Denetim raporunda, finansal tablo bilgileriyle alakalı açık ve net bir görüş açıklaması bulunmalıdır. BDS 700’ün 17. paragrafına göre denetçi, finansal tabloların tüm önemli yönleriyle geçerli finansal raporlama çerçevesine uygun olarak hazırlandığı sonucuna varırsa olumlu görüş verir. Bunun aksi bir durumunda denetçi, yeterli denetim katını elde edemezse veya finansal tabloların önemli yanlışlık içerdiği sonucuna varırsa BDS 705 standardı gereği görüş bildirmekten kaçınma, şartlı görüş veya olumsuz görüş verebilir (BDS 705, p.16). Denetim raporunda; olumsuz görüş, şartlı görüş veya görüş bildirmekten kaçınma görüşleri varsa sebepleri açık ve bilgilendirici bir biçimde belirtilmelidir. Denetim raporu, denetçinin bulgularını finansal tablo kullanıcılarına bildirmektedir (Brown vd., 2008: 33).

Şekil 10: Bağımsız Denetim Görüşü



Kaynak: Desai vd., 2011: 165.



## İKİNCİ BÖLÜM

### II. İÇ KONTROL SİSTEMİ

#### A. İç Kontrol Sisteminin Tanımı ve Amaçları

İç kontrol sistemi, işletmelerin önemli hedeflere ulaşmasına ve mevcut performansını geliştirmesine yardımcı olmaktadır. “COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (Treadway Komisyonu Sponsor Organizasyonlar Komitesi) İç Kontrol Entegre Çerçevesi” işletmelerin, değişen iş ve çalışma ortamlarına uyum sağlayan, riskleri kabul edilebilir seviyelere indiren ve doğru karar verme sürecini destekleyen iç kontrol sistemlerini, etkin ve verimli bir şekilde geliştirmelerini sağlamaktadır.

İç kontrol sistemi; bir işletmenin yönetim kurulu, çalışanları ve diğer personeli tarafından gerçekleştirilen operasyonların, finansal raporlama ve yasal düzenlemelere uygun olarak oluşturulmasında makul güvence sağlayan bir süreçtir. Bu tanım genel olarak bazı temel özellikleri yansıtmaktadır. Bunlar (Brown vd., 2014: 6):

- İç kontrol sistemi; finansal raporlama güvenilirliği, yasal düzenlemelere uygunluk ve operasyonel faaliyetlerin etkinliği gibi birden fazla amaca ulaşmak için fayda sağlamaktadır.
- Sürekliliği olan görev ve etkinliklerden oluşan bir süreçtir ve ayrıca kendi başına bir amaç değil bir amaca ulaşmak için araçtır.
- İç kontrol sistemini sadece politika, prosedür, yönetim el kitapları ve yönetim formlarını etkilemez aynı zamanda iç kontrol sisteminin her düzeyine dahil olan çalışanları da etkiler.
- İşletmelerin üst yönetimine ve yönetim kuruluna mutlak bir güvence yerine makul bir güvence sağlar.
- İşletmenin bölümleri, birimleri ve fonksiyonları için esnek uygulama imkanı sağlar.
- Endüstri veya yasal yapıdan bağımsız olarak işletmenin bütün fonksiyonlarında kontrol sağlar.

- İşletmelerin hedeflerine ulaşma noktasında ortaya çıkabilecek risklerin azaltılmasına yardımcı olur.
- Finansal raporlamayla birlikte operasyon ve uyum raporlarının hedeflerini genişletir.
- Risklere uygun tepkiler verilmesini sağlar.

Değişen iş modelleri, teknolojinin daha fazla kullanımı, teknoloji bağımlılığı, düzenleyici otoriteler, küreselleşme ve değişikliklere hızlı uyum güçlü bir iç kontrol sistemini gerekli kılmıştır. Etkin bir iç kontrol sistemi, politikalara ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlılıktan daha fazlasını gerektirir. İşletme içerisinde yönetim kurulu, üst yönetim ve iç denetçiler iç kontrol sistemini değerlendirirler.

İç kontrol sistemi, işletmelerle etkileşimde bulunan dış paydaşlara (Campbell vd., 2016: 272);

- İşletme yönetim kuruluna ve üst yönetimine daha fazla güvenilmesi,
- İşletmeye hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla güvenilmesi,
- İşletmenin iş ortamlarındaki risk ve değişiklikleri tanımlama, analiz etme ve bunlara yanıt verme becerisine daha fazla güvenilmesi,
- Etkin bir iç kontrol sistemi gerekliliğinin daha iyi anlaşılması gibi faydalar sağlamaktadır.

COSO tarafından iç kontrol sisteminin farklı yönlerine odaklanmasına imkan sağlayan üç temel amaç belirlemiştir. Bunlar (Chen vd., 2016: 128):

- Operasyonel Amaçlar: Finansal performans hedefleri de dahil olmak üzere, işletme faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin yükseltilmesi, varlıkların azalmasına karşı önlem alınmasıdır.
- Raporlama Amaçları: İşletmenin finansal raporlarını güvenilir bir şekilde sunmasıdır. Finansal raporlar, raporlama standartları ve işletmenin politikalarına uygun hazırlanmalıdır. Finansal raporlar şeffaflık, hesap verilebilirlik, zamanında sunum ve ihtiyaca uygunluk kavramlarını kapsamalıdır.

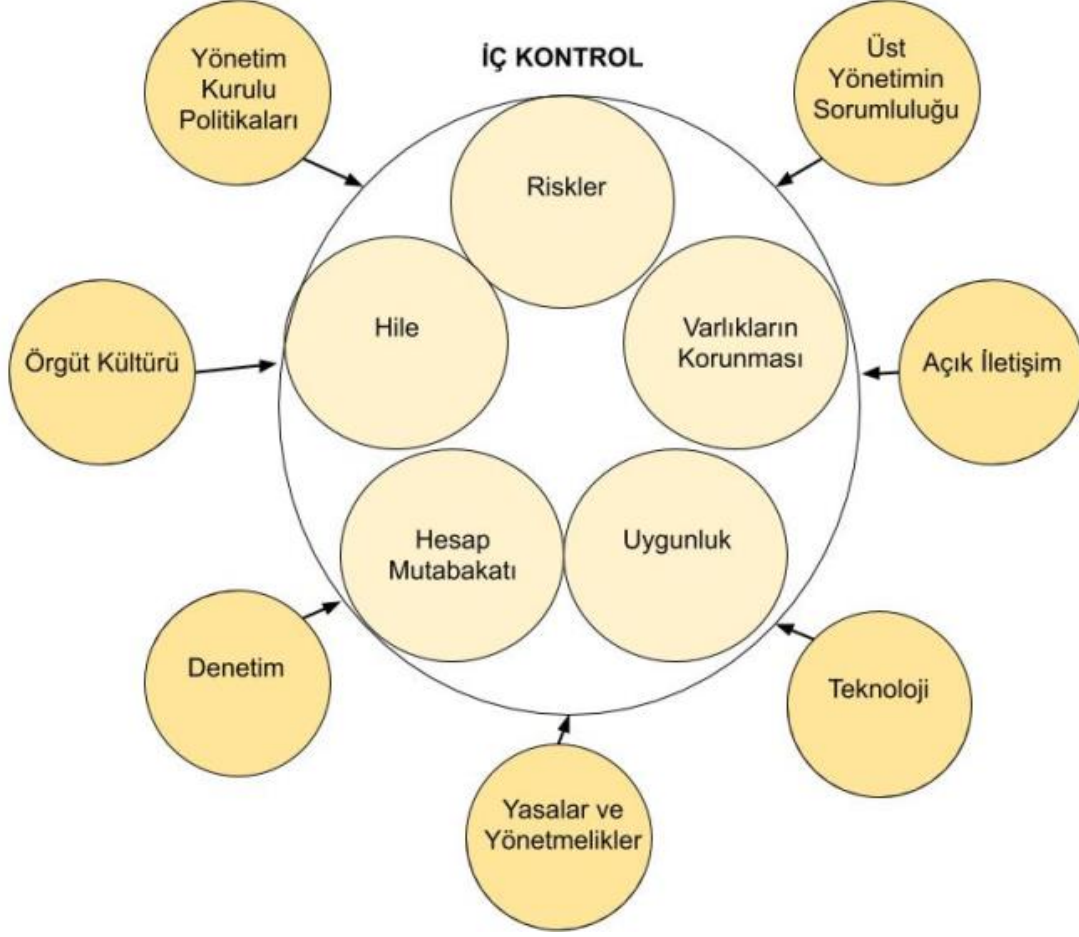
- Uygunluk Amaçları: Kurumun tabi olduğu kanunlara ve düzenlemelere uymasındır.

İşletme yönetimi operasyon, uyumluluk ve finansal raporlama hedeflerinden sorumludur. Bu hedeflere ulaşmak için makul bir güvence sağlamak adına iç kontrol sistemi de işletme yönetiminin sorumluluğundadır. İşletmelerin yapısı ve büyüklüğü göz önüne alındığında, çalışanlar birden fazla rol üstlenebilir. İşletme yönetimi, kurumun stratejik yönünü ve kurumun hesap verebilirliğiyle ilgili yükümlülüklerini denetlemektedir. Bu durum, etkili bir iç kontrol sisteminin tasarımını, uygulamasını ve işleyişini gerektirmektedir. Yönetim kurulu başkanı veya üst yönetim genel müdürü; riskleri tanımlamak, kurumun iç kontrol sistemini kurmak, sürdürmek ve izlemekle yükümlüdür. Yönetim kurulu başkanı veya üst yönetim genel müdürü bu sorumluluğu başka birine de devredebilir. Sorumluluk verilen kişi veya kişiler yeterli derecede yetkiye sahip olmalıdır (Cho ve Chong, 2016: 64).

İşletme yönetimi, normal raporlamanın dışında bilgi akışını sağlayabileceği farklı kanallar oluşturmaktadır, böylelikle uygunsuzlukları, operasyonlardaki sorunları ve yasa dışı eylemleri daha kolay tespit edebilir. İşletme yönetimi, iç kontrolün önemini tüm çalışanlara sözlü ve yazılı olarak iletmelidir. Çalışanlar iç kontrol sisteminin etkinliğini arttırmak için kurumun misyonunu, hedeflerini, sorumluluklarını ve risk yönetimindeki kendi rollerini iyi bir şekilde anlamalıdır.

İşletme yönetimi kurum dışı profesyonellerden, uygun prosedürlerin geliştirilmesi konusunda güvence ve danışmanlık desteği alabilir. Bağımsız denetçiler, bir kurumun iç kontrol sisteminin bir parçası değildir ve iç kontrol sistemine destek olmamaktadır. Bağımsız denetçinin rolü, kamuya ve dış paydaşlara makul güvence sağlamaktır. Bağımsız denetçi, işletmelerdeki iç kontrol sisteminin finansal raporlama üzerindeki etkinliğini değerlendirmektedir (Church ve Schneider, 2016: 177).

**Şekil 11:** İç Kontrol Sisteminin Odaklandığı Alanlar



**Kaynak:** Cho ve Chong, 2016: 66.

## **B. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri ve İlkeleri**

İç kontrol sistemi; kontrol ortamı, bilgi ve iletişim, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri ve izleme faaliyetleri bileşenlerinden oluşur. COSO Çerçevesi, her bileşene ilişkin temel varsayımları temsil eden on yedi ilkeyi belirlemiştir. Bu ilkeler tamamen bileşenlerden sağlandığı için işletmeler tüm ilkeleri uygulayarak etkin bir iç kontrol sistemi oluşturabilirler. İlgili on yedi ilke operasyon, raporlama ve uygunluk süreçleri için geçerlidir (COSO, 2013: 2).

Ulaşılmaya çalışılan hedefler, hedefleri gerçekleştirmek için neye ihtiyaç duyulduğunu gösteren unsurlar ve işletmenin organizasyon yapısı (operasyon

birimleri, tüzel kişiler vb.) arasında doğrudan ve güçlü bir ilişki vardır. Bu ilişki bir küp şeklinde tasvir edilmektedir.

**Şekil 12:** İç Kontrol Sistemi Bileşenleri



**Kaynak:** COSO, 2013: 3.

Şekil 12’de, hedeflerin üç kategorisi (operasyonlar, raporlama ve uygunluk) sütunlarda gösterilmektedir. Beş bileşen satırlarda ve işletmenin örgütsel yapısı üçüncü boyut tarafında gösterilmektedir.

### 1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı, kurum genelinde iç kontrolün yürütülmesine temel oluşturan standartlar, süreçler ve yapılar kümesidir. Kontrol ortamı, yönetim kurulunun gözetim sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan, kurumun bütünlüğünü ve etik değerlerini içermektedir. Kontrol ortamı, yetkili kişileri geliştirmek ve değerlendirmek için organizasyon yapısını dikkate alarak yetki ve sorumlulukları belirler ve ayrıca performans odaklı raporlamaya ilişkin teşvik ve ödül düzenlemelerini gerçekleştirir. Kontrol ortamı, genel iç kontrol sistemi üzerinde yaygın bir etkiye sahiptir. Kontrol ortamı bileşenine ait beş ilke vardır. Bunlar (COSO, 2013: 4):

**a) Bütünlük ve Etik Değerlere Bağlılık**

Yönetim kurulu başkanının, üst yönetimin ve diğer yetkililerin direktifleri, eylemleri ve davranışları aracılığıyla, iç kontrol sisteminin işleyişini desteklemek için bütünlüğün ve etik değerlerin önemi belirlenir. Yönetim kurulu ve üst yönetim, bütünlük ve etik değerler ile ilgili beklentileri, kurumun tutum ve davranış standartlarında tanımlar ve kurumun her seviyesinde anlaşılmasını sağlar. Kurum içindeki bireylerin ve takımların davranış standartlarına göre performansları değerlendirilir. Yönetim kurulu, davranış standartlarındaki sapmaları zamanında ve tutarlı bir şekilde tanımlamalıdır (Clinton vd., 2014: 305).

**b) İç Kontrol Sisteminin Gözetimi**

Yönetim kurulu yürürlükteki yasaları, yönetmelikleri ve kilit paydaşlardan gelen geri bildirimlerle belirlenen sorumlulukları yerine getirmek için bir gözetim mekanizması oluşturur. Yönetim kurulu, kurumun iç kontrol sisteminin tasarımını, uygulanmasını ve işleyişini denetler. İç kontrol sistemindeki eksikliklerin giderilmesine yönelik planları doğru ve hızlı bir şekilde uygulamaya koyar.

**c) Raporlama Sürecinin, Yetkilerinin ve Sorumlulukların Belirlenmesi**

Yönetim kurulu, kurumun hedeflerine ulaşmasını ve ilgili riskleri ele almasını sağlayan organizasyon yapısını oluşturur. Yönetim kurulu, kurumun faaliyetlerini yönetmek için yetkileri, sorumlulukları ve bilgi akışının yürütülmesini sağlamak için raporlama sürecini tasarlar ve değerlendirir. Yönetim kurulu başkanı, kurum genelinde kilit rollere atama yapar. Kilit rol, kurumun genel sorumluluğunu üstlenen, organizasyon yapısındaki bir konumdur. Genel olarak, kilit roller bir kurum içindeki üst düzey yönetim pozisyonları ile ilgilidir (Lin vd., 2014: 26).

**d) Uzmanlaşmaya Önem Verilmesi**

Yönetim kurulu, işletme tarafından belirlenen amaçların gerçekleştirilmesini sağlamak için gerekli olan politika ve uygulamaları geliştirir. Kurum çalışanlarının ve dış kaynaklı hizmet sağlayıcıların mevcut politika ve uygulamalarla ilgili yetkinliklerini değerlendirir ve eksikliklerin giderilmesi için gerekli çalışmaları yapar.

Yönetim kurulu, hedeflerin başarılmasını desteklemek için çalışanların ilgisini çekmek, onları geliştirmek ve işletmeye bağlılıklarını arttırmak için gereken mentorluk eğitimini sağlar. Ayrıca iç kontrol sisteminde önemli olan görev atamaları için acil durum planları hazırlar (Oh vd., 2014: 414).

#### e) **Hesap Verebilirliğin Geliştirilmesi**

Yönetim kurulu, kurum genelinde iç kontrol sisteminden sorumlu olan kişilerle doğru bir iletişim kurmak için etkin iletişim mekanizmaları kurar. İç kontrol sisteminden sorumlu kişilerin performansına yönelik kriterleri belirler ve değerlendirir. Ayrıca yönetim kurulu artan sorumlulukları, beklentileri ve değişen performansları hedeflere ulaşma kapsamında değerlendirir ve yönetir.

#### 2. **Risk Değerlendirmesi**

İşletme içerisindeki her bir varlık, dış ve iç kaynaklardan çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Risk, istenmeyen bir olayın meydana gelme olasılığı veya hedeflerin başarısını olumsuz yönde etkileme olasılığı olarak tanımlanır. Risk değerlendirme, hedeflerin gerçekleştirilme aşamasında karşılaşılabilecek riskleri tanımlamak ve değerlendirmek için dinamik ve yinelenmeli bir süreci içermektedir. İşletme genelinde, mevcut hedeflerin elde edilmesinde karşılaşılan riskler, yerleşik risk toleranslarına göre değerlendirilmektedir. Böylece risk değerlendirme, risklerin nasıl yönetileceğinin belirlenmesine temel oluşturmaktadır (Weiss, 2014: 465).

Risk değerlendirmesinin ön koşulu, işletmenin farklı amaçları arasında birbirleri ile bağlantılı hedeflerin oluşturulmasıdır. Yönetim, bu hedeflere yönelik riskleri tanımlayabilmek ve analiz edebilmek için operasyonel, raporlama ve uygunluk amaçları içerisindeki hedefleri belirler. Yönetim, işletmenin amaçlarının uygunluğunu da göz önünde bulundurur. Risk değerlendirme, iç kontrol sisteminin etkisiz hale gelmesine neden olabilecek iç ve dış ortamdaki olası değişikliklerin etkisini de dikkate alır. Risk değerlendirme bileşenine ait dört ilke vardır. Bunlar (COSO, 2013: 4):

### **a) Hedeflerin Açık Bir Şekilde Belirlenmesi**

İşletme yönetimi, kurumun misyonu ve stratejik planı ile uyumlu olarak bölüm ve birim seviyesindeki hedefleri tanımlar. Hedeflerin tanımlanması;

- Tam ve açık bir şekilde ortaya konması,
- Kurumun tüm seviyelerinde kolayca anlaşılabilir olması,
- Genel olarak operasyonel, raporlama ve uygunluk amaçlarından bir veya daha fazlasının kolay bir şekilde sınıflandırılması ve
- Makul olarak tutarlı bir ölçüme izin veren niceliksel veya niteliksel işlemlerin uygulanması gibi faydalar sağlamaktadır.

İşletme yönetimi, iç kontrol sisteminin tasarımını sağlamak için hedefleri tanımlarken dış gereksinimleri ve iç beklentileri de dikkate almaktadır. Kanun koyucular, düzenleyiciler ve standart belirleyici kurumlar, kurumun uymak zorunda olduğu yasaları, düzenlemeleri ve standartları belirler. İşletme yönetimi davranış standartlarını, sorumlulukları ve yetkileri belirleyerek iç beklentileri ve gereksinimleri oluşturur. İşletme yönetimi tanımlanan hedefler için risk toleranslarını dikkate alır. Risk toleransı, performans hedeflerinin başarısına göre kabul edilebilir bir risk düzeyidir (Van ve Vanstraelen, 2011: 184).

### **b) Risklerin Belirlenmesi ve Analiz Edilmesi**

İşletme yönetimi hem dış hem de iç faktörleri dikkate alarak, hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik riskleri belirler. Yönetim, kurumun hem içsel hem de dışsal olarak etkilenebileceği risk türlerini dikkate alır. Yönetimin riske cevap vermemesi, iç kontrol sisteminde eksikliklere neden olabilir. İşletme yönetimi, kurumun iç ve dış çevresi içindeki değişiklikleri ve riskleri tanımlamak için iç ve dış faktörleri dikkate alır. İçsel risk faktörleri; bir kurumun programlarının karmaşık yapısını, organizasyon yapısını veya operasyonel süreçlerde yeni teknolojilerin kullanımını içerebilir. Dışsal risk faktörleri ise yeni veya değiştirilmiş yasaları, yönetmelikleri, potansiyel doğal afetleri, ekonomik iktidarsızlığı veya mesleki standartları içerebilir (Weiss, 2014: 467).



İşletme yönetimi, riskleri tanımlamak için temel bir değerlendirme ile tespit edilen riskleri analiz eder. Yönetim, etkinin büyüklüğünü ve meydana gelme olasılığını dikkate alarak riskin önemini tahmin eder. Etkinin büyüklüğü, riskten kaynaklanabilecek ve riskin boyutu, hızı ve süresi gibi faktörlerden etkilenen olası eksiklik büyüklüğünü ifade eder. Oluşma olasılığı, bir riskin meydana gelme olasılığını ifade eder.

Yönetim, riskin nasıl yönetilmesi gerektiğini değerlendirir. Riskin önemine ve tanımlanmış risk toleransına dayalı olarak genel risk tepkilerini tasarlar. Risk yanıtları aşağıdaki unsurları içermektedir (Pevzner ve Gaynor, 2016: 399):

- Kabul: Etkinin büyüklüğüne, ortaya çıkma olasılığına ve riskin doğasına dayalı olarak riske cevap vermek için herhangi bir işlem yapılmamasıdır.
- Kaçınma: Operasyonel sürecin riske neden olan kısmının durdurulması için harekete geçilmesidir.
- Azaltma: Riskin olasılığını veya büyüklüğünü azaltmak için harekete geçilmesidir.
- Paylaşım: Kurum içinden ya da kurum dışından (sigortalama gibi) kayıplara karşı risklerin aktarılması veya paylaşılması için harekete geçilmesidir.

Genel olarak kabul ve kaçınma yanıtları için kontrol faaliyetlerine gerek yoktur. Risk yanıtı eylemleri, kurumun kendi risk toleransları dahilinde faaliyet göstermesine imkan vermediğinde, yönetimin risk yanıtlarını ve risk toleranslarını yeniden gözden geçirmesi gerekebilir. Periyodik risk değerlendirmeleri, yönetimin risk yanıtı eylemlerinin etkinliğini değerlendirmesini sağlar.

### c) Dolandırıcılık Riskinin Değerlendirilmesi

İşletme yönetimi, kurum içinde meydana gelebilecek dolandırıcılık ve sahtecilik risklerini tanımlamak için bir temel değerlendirme yapar. Dolandırıcılık türlerine aşağıdakiler örnek olarak verilebilir (Gao ve Jia, 2017: 305):

- Hileli Finansal Raporlama: Finansal bilgi kullanıcılarını kandırmak için finansal raporlamadaki kasıtlı yanlış beyanlar veya ihmallerdir. Bu durum muhasebe kayıtlarının kasıtlı olarak değiştirilmesini, işlemlerin yanlış beyan

edilmesini veya muhasebe ilkelerinin bilinçli olarak yanlış uygulanmasını içerebilir.

- Varlıkların Kötüye Kullanılması: Bir kuruluşun varlıklarının çalınması veya kötüye kullanılmasıdır. Varlıkların kötüye kullanılması; mülk hırsızlığını, verilerin kötüye kullanılmasını, makbuzların zimmete geçirilmesini veya hileli ödemeleri içerebilir.
- Yolsuzluk: Rüşvet ve diğer yasadışı eylemlerdir.

İşletme yönetimi, dolandırıcılık risklerini değerlendirirken (Nishizaki vd., 2012: 5);

- Teşvik/Baskı: Yönetim veya diğer personelin teşvik alması veya baskı altında olması,
- Fırsat: Etkisiz kontroller veya yönetimin sahtekarlık yapma fırsatı sağlayan kontrolleri uygulaması,
- Tutum/Rasyonalizasyon: Bazı bireylerin, bilerek ve kasıtlı olarak dürüst olmayan bir eylemde bulunmalarını sağlayan bir tutum veya karaktere sahip olması gibi faktörleri dikkate almaktadır.

Dolandırıcılık riskine sebep bu üç risk faktörünün mevcut olduğu durumlarda dolandırıcılık riski çok yüksek olabilirken, bu faktörlerden bir veya birkaçının olması dolandırıcılık riskine işaret edebilir. Dolandırıcılık risklerini tanımlamak için iç ve dış taraflardan sağlanan diğer bilgiler de kullanılabilir. Bu bilgiler, iç denetçi raporlarını veya kurumla etkileşimde bulunan dış taraflarca bildirilen iddiaları içerebilir. Yönetim, tüm riskler için gerçekleştirilen temel işlemleri kullanarak dolandırıcılık risklerini analiz eder ve etkili bir şekilde azaltılmasını sağlar (Pevzner ve Gaynor, 2016: 403).

#### **d) Önemli Değişikliklerin Kurum Genelinde Değerlendirilmesi**

İşletme yönetimi tarafından risk tanımlama sürecinde (Goh ve Li, 2011: 978);

- Kurumun faaliyet gösterdiği düzenleyici, ekonomik, teknolojik, yasal ve fiziksel ortamı içeren dış çevre,

- Yeni teknolojiler, hızlı büyüme, mevzuat ve diğer faktörler nedeniyle iş modeli,
- İç kontrol sistemi üzerindeki yönetim, tutum ve felsefede değişikliklere yol açabilecek liderlik gibi değişiklikler dikkate alınmaktadır.

Değişen koşullar, yeni risklerde veya mevcut risklerde değişikliklere yol açabileceğinden işletme yönetimi, etkinliğini korumak için iç kontrol sistemini önemli ölçüde etkileyebilecek değişikliklere cevap verir ve bunları analiz eder.

### **3. Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesinde karşılaşılabilecek riskleri azaltmaya yardımcı olan politikalar ve prosedürler aracılığıyla oluşturulan eylemlerdir. Kontrol faaliyetleri; işletmenin tüm seviyelerinde, iş süreçlerinde, çeşitli aşamalarda ve teknoloji sürecinde gerçekleştirilmektedir. Kontrol faaliyetleri; yetkilendirmeler, onaylar, doğrulamalar, mutabakatlar ve iş performansı değerlendirmeleri gibi bir dizi manuel ve otomatik aktiviteleri kapsayabilir. Kurum içerisindeki görevlerin ayrıştırılması, genel olarak kontrol faaliyetlerinin seçimine ve geliştirilmesine dahil edilir. Kontrol faaliyetleri bileşenine ait üç ilke vardır. Bunlar (COSO, 2013: 4):

#### **a) Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi**

İşletme yönetimi, hedeflere ulaşmak ve risklere cevap vermek için kontrol faaliyetlerini tasarlar. Kontrol faaliyetleri, riskleri ele alan ve riskleri hafifleten risk yanıtlarının gerçekleştirilmesini sağlar. Bu faaliyetler, kurumun kendine özgü özelliklerinin yanı sıra çevrenin, ekonomik karmaşıklığın, doğanın ve değişken faaliyetlerin kapsamını da ele almaktadır. Kontrol faaliyetleri bir dizi ve çeşitli kontrolleri içermektedir. Kontrol faaliyetleri, gözlemsel veya sistemsel bir şekilde önleyici ve tespit edici kontrolleri göz önünde bulundurarak riskleri azaltmaya yönelik yaklaşımların bir dengesini içerir. Kontrol faaliyetleri kurumun çeşitli seviyelerinde uygulanır. Kurum içerisinde görevlerin ayrıştırılmasında, uygun alternatif kontrol faaliyetleri kullanılır (Rubino ve Vitolla, 2014: 739).

#### **b) Bilgi Sistemleri ve İlgili Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi**

İşletme yönetimi; bilgi sistemlerini ve ilgili kontrol faaliyetlerini, belirlenen hedeflere ulaşmak ve risklere yanıt vermek için tasarlar. İşletme yönetiminin bu tasarımı, iki durum üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu durumlar;

- Kaliteli bilgiyi elde etmek, saklamak ve işlemek için gerekli olan bilgi sistemi,
- Sorumlulukları tanımlamak, bunları anahtar rollere atamak ve yetkileri devretmek için uygun kontrol faaliyetleri olarak sınıflandırılmaktadır.

İşletme yönetimi, teknoloji işlemlerinin eksiksizliğini, doğruluğunu ve kullanılabilirliğini sağlamaya yardımcı olacak şekilde tasarlanmış, teknoloji altyapısı üzerindeki kontrol faaliyetlerini seçer ve uygular. Yönetim, yetkilendirilmiş kullanıcılara iş sorumlulukları ile orantılı teknoloji erişim haklarını belirler ve kurumun bilgi sisteminde yetkisiz kullanım ve değişiklik yapılmasını önlemek için tasarlanan kontrol faaliyetlerini seçer ve uygular. Yönetim, teknoloji varlıklarının edinimi, geliştirilmesi ve bakımı ile ilgili kontrol faaliyetlerini belirler ve uygulamaya koyar (Hermanson vd., 2012: 33).

#### **c) Kontrol Faaliyetlerine İlişkin Politika ve Prosedürlerin Oluşturulması**

İşletme yönetimi, kontrol faaliyetlerini politikalar ve prosedürler aracılığıyla uygular. İşletme yönetimi, operasyonel hedefler ve ilgili riskler için sorumluluk tayin eden ve ayrıca kontrol faaliyetlerini içeren politika ve prosedürleri belirler. Politika ve prosedürler, bir kontrol faaliyetinin ne zaman gerçekleştiğine ilişkin zamanlamayı ve eksikliklerin tanımlanması durumunda yetkili çalışanlar tarafından yapılacak her türlü düzeltici eylemi ele alabilir. İşletme yönetimi, sürekli olarak uygunluk ve etkililik için politikaları, prosedürleri ve ilgili kontrol faaliyetlerini gözden geçirir ve gerektiğinde yenilemektedir (Liu, 2005: 94).

#### **4. Bilgi ve İletişim**

İşletmenin hedeflerine ulaşması ve iç kontrol sistemine yönelik sorumlulukların yerine getirilmesi için bilgi gereklidir. İşletme yönetimi, iç kontrol sistemi

bileşenlerinin işleyişini desteklemek için hem iç hem de dış kaynaklardan ilgili ve kaliteli bilgileri alır, üretir ve kullanır. İletişim; gerekli bilgilerin sağlanması, paylaşılması ve elde edilmesi için sürekli yinelenen bir süreçtir. İç iletişim, bilginin kurum içinde aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıya doğru yayılmasıdır. İç iletişim yönetim ve personel bilgi paylaşımının, kontrol altına alınması gerektiğine dair net bir fayda sağlar. Dış iletişim, dışardan gelen bilgilerin iletişimini sağlar ve gereksinimlere ve beklentilere cevap olarak dış taraflara bilgi aktarır. Bilgi ve iletişim bileşenine ait üç ilke vardır. Bunlar (COSO, 2013: 4):

**a) İlgili Bilginin Temin Edilerek Kullanılması**

Kurum, iç kontrol sisteminin işleyişini desteklemek için ilgili ve kaliteli bilgileri alır, üretir ve kullanır. İşletme yönetimi; hedeflere ulaşmak, riskleri ele almak ve ihtiyaç duyulan bilgi gerekliliklerini tanımlamak için kurumun hedeflerini ve ilgili riskleri kullanan bir süreç tasarlar. Bilgi gereksinimleri hem iç hem de dış kullanıcıların ihtiyaçlarını dikkate alır. Yönetim, tüm kullanıcılar için bilgi gereksinimleri düzeyini tanımlar. Kurumda değişiklikler, yeni hedefler ve yeni riskler ortaya çıktıkça, bu yeni hedefleri karşılamak ve yeni riskleri ele almak için işletme yönetimi gereken bilgi gereksinimlerini güncellemektedir.

Yönetim, belirlenen bilgi gereksinimlerine dayanarak, zamanında ve güvenilir bir şekilde iç ve dış kaynaklardan ilgili verileri almaktadır. İlgili veriler, belirlenen bilgi gereksinimleri ile mantıklı bir bağlantıya sahip olmalıdır. Güvenilir iç ve dış kaynaklar, hatalardan ve önyargılardan makul ölçüde bağımsız veriler sunar ve amacına uygun hareket eder. Yönetim, güvenilirlik açısından iç ve dış veri kaynaklarını değerlendirmektedir. Veri kaynakları operasyonel, raporlama veya uygunluk hedefleri ile ilgili olabilir. Yönetim, verileri etkili bir şekilde kullanmak için zamanında elde etmesi gerekir. Yönetim, elde edilen verileri iç kontrol sistemini destekleyen kaliteli bilgiye dönüştürür. Kaliteli bilgi uygun, güncel, eksiksiz, doğru, erişilebilir ve zamanında sağlanan bilgidir. Yönetim, kurumun temel hedeflerine ulaşma gücünü ve riskleri ele alma performansını değerlendirmek adına bilinçli kararlar almak için kaliteli bilgileri kullanmaktadır (Doyle vd., 2007: 195).

**b) Belirlenen Hedef ve Sorumlulukların Kurum Çalışanlarıyla Paylaşılması**

Kurum, iç kontrol sistemi işleyişini desteklemek için gerekli olan hedef ve sorumlulukları kapsayan bilgiyi içsel olarak iletir. Tüm çalışanların iç kontrol sistemi bakımından sorumluluklarını anlamaları ve bu sorumlulukları gerçekleştirmeleri için gerekli bilgileri iletmek gerekir. Yönetim kurulu, üst yönetim ve diğer personel arasında sürekli bir iletişim vardır. Bu bakımdan kişiler, kurumun hedeflerine göre rollerini yerine getirecek bilgiye sahip olurlar. İletişim süreci; zamanlamayı, iletişime konu kişileri ve bilginin doğasını dikkate almaktadır.

**c) Kurum Dışı İlgili Taraflarla İletişim Kurmak**

Kurum, iç kontrol sisteminin işleyişini etkileyen konularda dış taraflarla iletişim kurar. Süreçler, dış taraflara ilgili bilgileri zamanında iletmek için düzenlenir. Dış taraflar; diğer kurumları, düzenleyicileri, müşterileri, tedarikçileri, finansal analistleri, dış denetçileri ve genel kamuoyunu içermektedir. Dış taraflardan gelen bilgiler açık iletişim kanalları aracılığıyla yönetimden sorumlu olanlar tarafından sağlanır. Dış taraflarca yapılan değerlendirmelerden elde edilen bilgiler, denetim mekanizmasına iletilir. Kurum dışı iletişim yöntemi; zamanlamayı, hedef kitleyi, maliyeti, iletişim niteliğini ve yasal, düzenleyici ve güvenilir gereklilikleri ve beklentileri dikkate alır (Huang ve Chang, 2015: 7).

**5. İzleme Faaliyetleri**

İşletme yönetimi tarafından izleme faaliyetleri, iç kontrol sisteminin beş bileşenin ve her bir bileşen içindeki ilkeleri etkileyecek kontroller de dahil olmak üzere, sürecin istenilen şekilde sürdürülüp sürdürülmediğini belirlemek için kullanılır. İzleme faaliyetleri, işletmenin farklı seviyelerindeki iş süreçlerine sürekli ve zamanında bilgi sağlar. Periyodik olarak yapılan izleme faaliyetleri; risklerin değerlendirilmesine, devam eden değerlendirmelerin etkililiğine ve diğer yönetim değerlendirmelerine bağlı olarak kapsam ve sıklık bakımından değişiklik gösterecektir. İzleme faaliyetleri kapsamında bulgular, işlemler, düzenleyiciler ve standart belirleme organları, üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından belirlenen

kriterlere göre değerlendirilmektedir. İzleme faaliyetleri bileşenine ait iki ilke vardır. Bunlar (COSO, 2013: 4):

**a) Mevcut Süreçlerin Sürekli Olarak İzlenmesi ve Değerlendirilmesi**

İşletme yönetimi, iç kontrol sistemini izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek için faaliyetler kurar ve uygular. Yönetim, iç kontrol sistemini izlemek için temel bir taslak oluşturur. Temel taslak, iç kontrol sisteminin tasarım kriterleri ile iç kontrol sisteminin belirli bir zamandaki durumu arasındaki farkı temsil eder. Yönetim, normal kontrolün bir parçası olarak iç kontrol sisteminin tasarım ve çalışma etkinliğini sürekli olarak izler. Yönetim, sürekliliği olan izleme sonuçlarını ve iç kontrol sistemi sorunlarını tanımlamak için farklı değerlendirmelerin sonuçlarını inceleyerek bunları belgeler. Farklı değerlendirmeler, çapraz fonksiyonel değerlendirmeleri içeren öz değerlendirme şeklinde olabilir. Farklı değerlendirmeler, kontrol tasarımının gözden geçirilmesini ve iç kontrolün doğrudan test edilmesini içerebilecek denetimleri ve diğer değerlendirmeleri de içerir (Zakaria vd., 2016: 1157).

**b) Eksikliklerin Değerlendirilmesi ve İlgili Taraflara Bilgi Verilmesi**

İşletme yönetimi iç kontrol sistemi eksikliklerini (iç kontrol sistemi içerisindeki tüm sorumlular dahil), düzeltici faaliyetlerden sorumlu taraflara zamanında iletir ve bu eksikliklerin değerlendirilerek düzeltilmesini sağlar. Yönetim, iç kontrol sistemi sorunlarını zamanında değerlendirip raporladıktan sonra iç kontrol sistemi eksiklikleri için uygun düzeltici eylemleri belirler. Yönetim, iç kontrol sistemi eksikliklerini gidermek için belirlediği düzeltici eylemleri yazılı olarak belgelemektedir. Düzeltici faaliyetler, denetim bulgularının çözümünü içermektedir. İşletme yönetimi eksikliğin niteliğine bağlı olarak, düzeltici eylemi organizasyon yapısının uygun seviyesine iletir ve çalışanlara düzeltici eylemi tamamlama yetkisini devrederek süreci gerçekleştirir (Tang vd., 2015: 607).

**C. İç Kontrol Sistemi ve Üçlü Savunma Modeli**

Üçlü savunma modeli, işletme içerisindeki rollerin ve görevlerin açıklığa kavuşturulmasını, risk yönetimini ve iç kontrol anlayışını geliştirmektedir. Risk ve iç kontrolün etkin yönetimi için üst yönetimin ve yönetim kurulunun gözetimi altında

modelin temel dayanağı, organizasyon içinde üç ayrı savunma hattının oluşturulmasıdır. Savunma hattının her biri ayrı olarak kuruluşun yönetim çerçevesi içinde geniş bir rol oynamaktadır. Her bir savunma hattı kendisine verilen sorunluluğu etkili bir şekilde yerine getirdiğinde kuruluşun genel hedeflerine ulaşma başarısı daha yüksek olacaktır.

Kurum çalışanlarının iç kontrol sistemine yönelik bazı sorumlulukları vardır ancak temel görevlerin amaçlandığı gibi yapılmasını sağlamak için model belirli rol ve sorumluluklara açıklık getirir. Bir kurum üçlü savunma hattını düzgün bir şekilde yapılandırır ve etkin bir şekilde uygularsa; gerçekleştirilen işlemler, bireysel harcanan çabalar, risk ve kontrol faaliyetleri daha iyi bir şekilde yönetilecektir. Ayrıca yönetim kurulu, kurumun en önemli risklerini ve bu risklere nasıl tepki vereceği konusunda tarafsız bilgi edinme fırsatını arttırmış olacaktır. Savunma hatlarının her birindeki işlevler organizasyondan organizasyona değişiklik gösterebilir ve bazı işlevler savunma hatları arasında birleştirilebilir veya bölünebilir. Bu duruma, bazı organizasyonlarda ikinci savunma hattının uyum fonksiyonunun, ilk savunma hattının kontrol tasarımında yer alması örnek olarak verilebilir (Rubino ve Vitolla, 2014: 741).

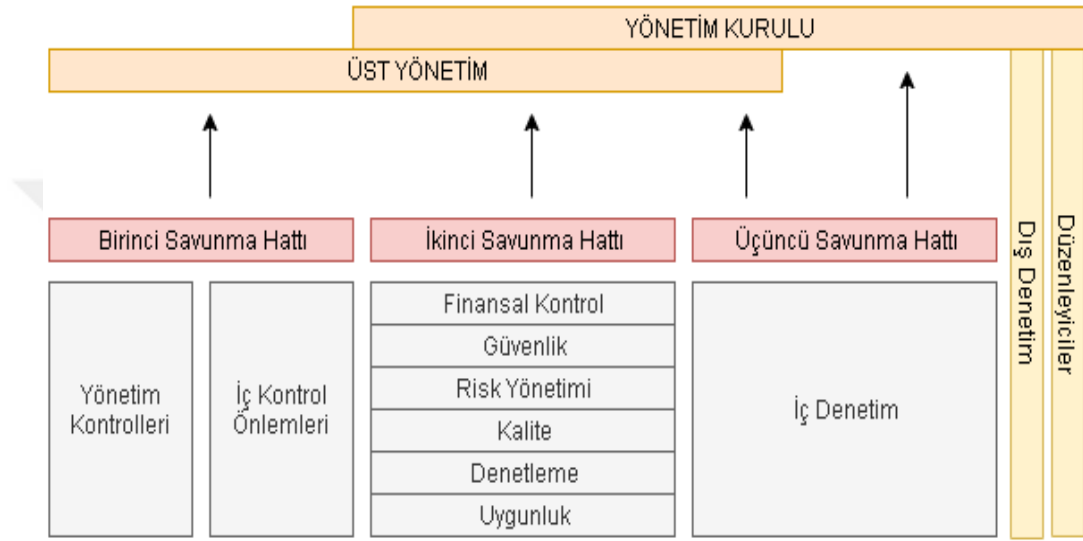
Bir kurumda üçlü savunma modelinin nasıl yapılandırıldığına bakılmaksızın, savunma hatlarına ait ilkeler aşağıdaki gibidir (COSO, 2015: 2):

- Birinci savunma hattı, bir örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak ya da engelleyebilecek riskleri oluşturan iş ve süreç sahipleri ile ilgilidir. Bu hat işletmenin doğru riskleri tercih etmesini amaçlar. Birinci savunma hattı, risk çeşitlerini ve risklere cevap verme süreçlerini kapsar.
- İkinci savunma hattı, risk ve kontrolün etkin bir şekilde yönetilmesi, uzmanlaşma, süreç mükemmelliği ve işlem takibi ile ilgilidir. İkinci savunma hattı, birinci savunma hattından ayrı olmakla birlikte üst yönetimin kontrolü altındadır ve tipik olarak bazı yönetim işlevlerini yerine getirmektedir. İkinci savunma hattı temelde risk yönetiminin birçok yönüne sahip olan yönetim veya denetim işlevidir.
- Üçüncü savunma hattı, yönetim kurulu ve üst yönetimin beklentileriyle tutarlı olarak hem birinci hem de ikinci savunma hatlarıyla birlikte işletmeye



güvence sağlar. Üçüncü savunma hattı, tipik olarak tarafsızlığını ve örgütsel bağımsızlığını korumak zorundadır. Üçüncü savunma hattı, yönetim kuruluna raporlama yapmaktadır. Bu durum üçüncü savunma hattını ikinci savunma hattından ayırarak güvence sağlamasına yardımcı olmaktadır.

**Şekil 13:** Üçlü Savunma Hattı



**Kaynak:** COSO, 2015: 3.

Bir organizasyonun amacı belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Uygun risklerin tercih edilmemesi ve alınan risklerin düzgün bir şekilde yönetilip kontrol edilmemesi, kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmesini engelleyebilir. İşletme değerini koruma noktasında faaliyetler arasında sürekli bir etkileşim vardır. Üçlü savunma modeli, uygulanacak organizasyonel yapıya rehberlik sağlar ve ayrıca risk ve kontrolün etkin yönetimi için tarafların rol ve sorumlulukları belirler.

Üçlü savunma hattının, kurumun hedeflerini ve etkili bir risk yönetimini gerçekleştirmek gibi nihai hedefleri vardır. Üst yönetim ve yönetim kurulu, bilgilerin paylaşılması, faaliyetlerin desteklenmesi ve savunma hatları arasında koordine edilen faaliyetler hakkında açıkça bilgilendirilmelidir. Koordinasyon ve iletişim, örgütsel yapıyla karıştırılmamalıdır. Aynı hedefe sahip olsalar da her bir yapının kendine özgü rolleri ve sorumlulukları vardır. Savunma hatlarının koordinasyonu tüm önemli

risklerin uygun şekilde ele alınmasını sağlarken, gereksiz çabaların tekrarlanmasını da önlemektedir (Agyei, 2016: 81).

Savunma hatlarının koordinasyonu oluşturulurken, risk sorumlusu, uyum sorumlusu ve denetim sorumlusu gibi kilit rollerin, dikkatli bir şekilde gözden geçirilmesi ve yapılandırılması gerekir. Birinci savunma hattı, risklere ve bu riskleri yönetmek için kullanılan yöntemlere yöneliktir. İkinci savunma hattı; risk konusunda uzmanlık sağlar ve uygulama stratejisinin belirlenmesine, politika ve prosedürlerin uygulanmasına yardımcı olur. Bu iki savunma hattının risk ve kontrol için farklı sorumlulukları olsa da aynı terminolojiyi kullanarak kurumun riskleri hakkında değerlendirmeler yapmaları önemlidir (Bardhan vd., 2015: 42).

nc savunma hattı olan iç denetim, tüm kurumun önemli risk ve kontrol faaliyetlerini çalışma alanına dahil etmelidir. İç denetim ayrıca, işlevlerini ikinci savunma hattına göre koordine etmelidir. Bu koordinasyon; organizasyonun yapısına, her bir tarafın yaptığı özel çalışmalara, ikincil fonksiyonların örgütsel bağımsızlığına, st yönetim ve yönetim kurulunun beklentilerine bağlı olarak çeşitli biçimlerde olabilir. Bazı durumlarda iç denetim sürecinin bir bölümü, ikinci savunma hattına ait bir işlev tarafından gerçekleştirilebilir. Böyle bir durumda işletme yönetimi, iç denetim çalışmasının uygun şekilde tasarlandığını, planlandığını, denetlendiğini, belgelendiğini ve gözden geçirildiğini doğrulamalıdır. Ayrıca i denetçiler, iç denetim çalışmalarının bir bölümünde temel almayı planladıkları ikinci savunma hattı işlevlerinin örgütsel bağımsızlığına dikkat etmelidirler (COSO, 2015: 4).

İ denetim, yüksek bir düzeyde örgütsel bağımsızlık ve tarafsızlık sergilemelidir. Birinci ve ikinci savunma hatlarının iç denetim çalışmalarını yerine getirmesi, iç denetimin örgütsel bağımsızlığını ve nesnelliğini zorunlu olarak koruyacağı anlamına gelmez. st yönetim bu durumu takip ederek gözlemlemelidir. Savunma hattının koordinasyonu, dış denetçiler gibi diğer tarafları da kapsayacak şekilde üç savunma hattının ötesine uzanabilir. İ denetçiler yapılan işleri, ayrıntılı sonuçları ve yetkinlikleri yeterince kavramaları halinde yönetim, risk yönetimi ve kontrol güvencesi sağlama konusunda diğer i veya dış sağlayıcıların çalışmalarına güvenebilir. Dış taraflarla yapılan çalışmalar, savunma hatlarındaki koordinasyon

verimliliğinin artmasını sağlayabilir. Bununla birlikte üst yönetim ve yönetim kurulu, maliyetlerin yanı sıra iç denetim çalışmalarının potansiyel faydalarını da dikkate almalıdır (Mazza ve Azzali, 2015: 150).

Savunma modelinin üç hattı, esnek olarak özel bir şekilde tasarlanmıştır. Savunma modelini her kurum; sektörüne, büyüklüğüne, işletim yapısına ve risk yönetimine uygun olarak uygulamalıdır. Bununla birlikte savunma hattı, açıkça tanımlanırsa genel yönetim ve kontrol ortamı güçlenmektedir. Organizasyonlar, modele uygun bir yönetim yapısını uygulamak için çaba göstermelidir. Savunma hatları, organizasyonun politika ve prosedürlerinde açık ve tutarlı bir şekilde ifade edilmelidir (Tang vd., 2015: 609).

Savunma hatlarının işlevleri, her kurumun özel ihtiyaçlarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Savunma hatlarının birbirinden ayrı olarak işlemlerini gerçekleştirmesi gerekir. Aksi bir durumda yönetim kurulu, işletme yapısının potansiyel etkilerini dikkatle değerlendirmelidir. Organizasyonun çeşitli risk ve kontrol fonksiyonları arasında özel görevler göz önünde bulundurulduğunda, her bir grubun modeldeki rolünü belirlemek faydalı olabilir.

#### Şekil 14: Üçlü Savunma Hatları Arasındaki Farklar

YÖNETİM FONKSİYONLARI		GÜVENCE
Birinci Savunma Hattı	İkinci Savunma Hattı	Üçüncü Savunma Hattı
Operasyon Yönetimi	Öncelikle Yönetime Bağımsız Raporlama Yapılması	İç Denetim Bağımsızlık Yönetim Kuruluna Raporlama

**Kaynak:** COSO, 2015: 8.

İç denetim fonksiyonu, ikinci savunma hattı işlevlerinden herhangi biri ile birleştirilirse üst yönetim ve yönetim kurulu, iç denetimin örgütsel bağımsızlığını veya nesnellliğini tehlikeye atacak şekilde birleştirilmediğinden veya koordine edilmediğinden emin olmalıdır. İç denetçiler, denetledikleri operasyonlar için herhangi bir yönetim sorumluluğunu üstlenmemelidirler.

## **1. Üçlü Savunma Modelinde Üst Yönetimin ve Yönetim Kurulunun Rollerini**

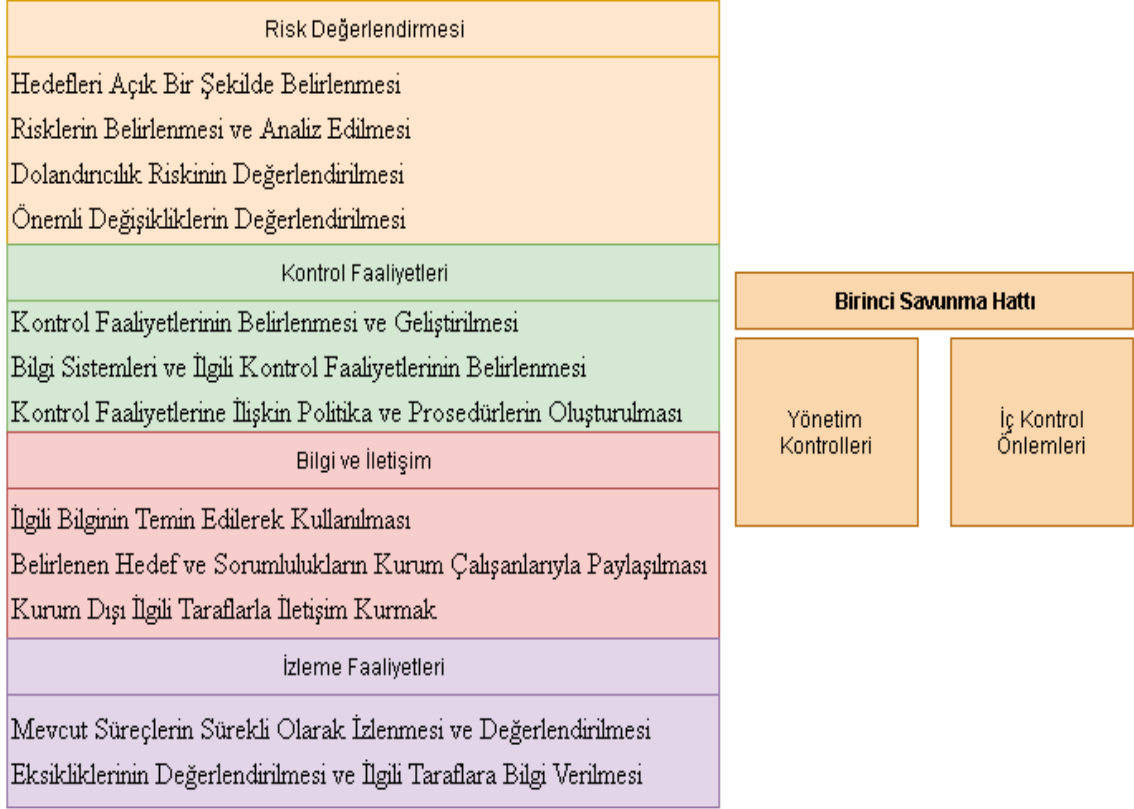
Üst yönetim ve yönetim kurulu üçlü savunma modelinde önemli rollere sahiptir. Üst yönetim ve yönetim kurulu iç kontrol sisteminin seçiminden, geliştirilmesinden ve değerlendirilmesinden sorumludur. Üst yönetim ve yönetim kurulu üçlü savunma modelinin temel bir parçası olarak görülmesi de üst yönetim ve yönetim kurulu bir örgütün hedeflerini oluşturmak ve bu hedeflere ulaşmak için üst düzey stratejileri tanımlamak ve riskleri en iyi şekilde yönetebilmek için yönetim yapılarını kurmakla sorumludur. Üst yönetim güçlü bir risk yönetimini ve iç kontrolü sürekli olarak desteklemelidir. Ayrıca, üst yönetimin ve yönetim kurulunun birinci ve ikinci savunma hatlarının faaliyetlerine yönelik nihai sorumluluğu vardır. Üçlü savunma modeli, rollerin ve sorumlulukların nasıl verildiğini detaylandıran bir yapı sağlar. Yönetim kurulu ve üst yönetimin aktif desteği ve rehberliği ile en iyi şekilde uygulanır (Parker vd., 2017: 409).

## **2. Birinci Savunma Hattı: Operasyonel Yönetim**

Modelde birinci savunma hattı, öncelikle yoğun olarak risk ve kontrol yönetimine sahip orta kademe yöneticiler tarafından ele alınmaktadır. Operasyonel yönetimde yer alan yöneticiler, kuruluşun kontrol ve risk yönetimi süreçlerini geliştirir ve uygular. Bu süreçler; önemli riskleri tanımlamak ve değerlendirmek, amaçlanan faaliyetleri gerçekleştirmek, yetersiz süreçleri vurgulamak, kontrol problemlerini ele almak ve paydaşlarla iletişim kurmak için tasarlanmış iç kontrol sistemini içermektedir. Operasyonel yöneticiler, ilgili görevleri faaliyet alanlarına göre gerçekleştirmek için yeterli derecede bilgi ve beceriye sahip olmalıdırlar (COSO, 2015: 10).

Üst yönetimin tüm faaliyetler için genel bir sorumluluğu vardır. Üst yönetim bazı yüksek riskli alanlar için ön ve orta kademe yönetimin doğrudan gözetimini sağlayabilir. Birinci savunma hattındaki bireyler; risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri ve bilgi/iletişim bölümleriyle ilgili önemli sorumluluklara sahiptir. Operasyon yöneticileri, on iki tane iç kontrol ilkesinin sorumluluğunu taşımaktadır.

**Şekil 15: COSO İç Kontrol Sistemi Bileşenleri ve Birinci Savunma Hattı**



**Kaynak:** COSO, 2015: 11.

### 3. İkinci Savunma Hattı: İç İzleme ve Gözetim İşlevleri

İkinci savunma hattı, birinci savunma hattının uyguladığı kontrol ve risk yönetim süreçlerinin uygun şekilde tasarlandığından ve amaçlandığı şekilde sürdürüldüğünden emin olmak için yönetim tarafından uygulamaya konan çeşitli risk yönetimini ve uyum fonksiyonlarını kapsamaktadır. Bu fonksiyonlar; uygulama stratejisini tanımlamak, risk uzmanlığı sağlamak, politika ve prosedürleri uygulamak ve kurum çapında risk ve kontrol görüşü oluşturmak için işletme yönetimi ile yakından bağlantılıdır.

İkinci savunma hattı, kuruluşun boyutuna ve sektörüne bağlı olarak önemli ölçüde değişebilir. Büyük, halka açık veya karmaşık kuruluşlarda, ikinci savunma hattındaki işlevlerin hepsi ayrı ve farklı olabilir. Küçük, özel mülkiyete ait, daha az karmaşık kuruluşlarda, ikinci savunma hattındaki işlemler birbirine benzer olabilir.

İkinci savunma hattı görevlerinin bir kısmı veya tamamı bazı kuruluşlarda birinci savunma hattındaki yöneticiler tarafından da gerçekleştirilebilir. İkinci savunma hattının işlevleri (Park vd., 2017: 93);

- Risk Yönetimi,
- Bilgi Güvenliği,
- Finansal Kontrol,
- Fiziksel Güvenlik,
- Kalite,
- Sağlık ve Güvenlik,
- Denetim,
- Uygunluk,
- Yasal Zorunluluk,
- Çevresel Faktörler,
- Tedarik zinciri,
- Diğer (Endüstriye veya şirkete özgü ihtiyaçlara bağlı olarak) gibi uzmanlık gruplarını içermektedir.

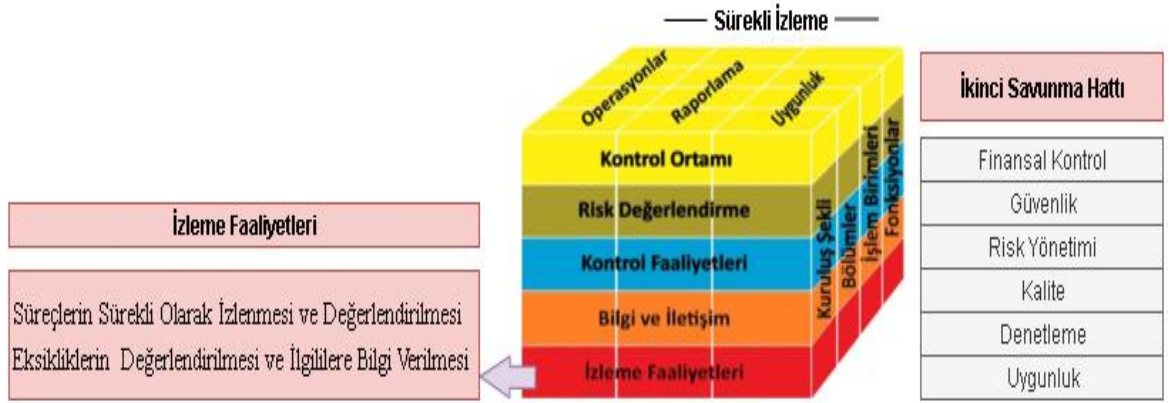
Yönetimin gözetimi altında ikinci kademe personel, kontrollerin amaçlandığı gibi çalışıp çalışmadığını belirlemek için bazı kontrolleri izler. İzleme faaliyetleri genellikle operasyonel, raporlama ve uygunluk amaçları kategorilerini kapsamaktadır. İkinci savunma hattındaki bireylerin sorumlulukları büyük ölçüde değişiklik göstermesine rağmen genel olarak (Qi vd., 2017: 1104);

- Risk yönetimi için süreçlerin ve kontrollerin tasarımında ve geliştirilmesinde yönetimi desteklemek,
- Takip edilecek faaliyetleri ve yönetim beklentilerine kıyasla başarının nasıl ölçüleceğini tanımlamak,
- İç kontrol faaliyetlerinin yeterliliğini ve etkinliğini izlemek,
- Kritik konuları, ortaya çıkan riskleri ve olağan olmayan işlemleri değerlendirmek,
- Risk yönetim süreci sağlamak,

- Kuruluşun risklerini ve kontrollerini etkileyen sorunları tespit etmek ve izlemek,
- Kuruluşun örtük risk iştahındaki ve risk toleransındaki değişimleri belirlemek,
- Risk yönetimi ve kontrol süreçleriyle ilgili rehberlik sağlamak gibi konuları içermektedir.

İkinci savunma hattının gözetim işlevi, kurumun özel ihtiyaçlarına uygun hale getirilmelidir. Genel olarak, bu faaliyetler günlük operasyonel faaliyetlerden ayrıdır. Çoğu durumda, izleme faaliyetleri kurum geneline yayılmıştır. Bununla birlikte bazı kurumlarda izleme işlevleri bir veya birkaç alanla sınırlı olabilir. İkinci savunma hattı fonksiyonları, kurumun iç kontrol ve risk süreçlerini doğrudan geliştirebilir, uygulayabilir veya değiştirebilir. Bazı operasyonel faaliyetler için de karar verme rolüne sahip olabilirler. İkinci savunma hattı işlevlerinin rolü, birinci savunma hattı işlevinden tamamen bağımsız olmayabilir (COSO, 2015: 12).

**Şekil 16:** COSO İç Kontrol Sistemi Bileşenleri ve İkinci Savunma Hattı



**Kaynak:** COSO, 2015: 14.

İkinci savunma hattı sorumlularından, tarafsız bir şekilde hareket etmeleri, risk ve kontrol yönetimi konusunda üst yönetime ve yönetim kuruluna önemli ve faydalı bilgiler sunmaları beklenmektedir. Ayrıca ikinci savunma hattı, üst yönetim ve yönetim kuruluna kurum çapında risk ve kontrol bilgileri sunabilirler. İkinci savunma hattının etkinliği, kurum genelinde çalışanlar tarafından benimsenmesine ve tarafsız bir şekilde işlevlerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır.

#### 4. Üçüncü Savunma Hattı: İç Denetim

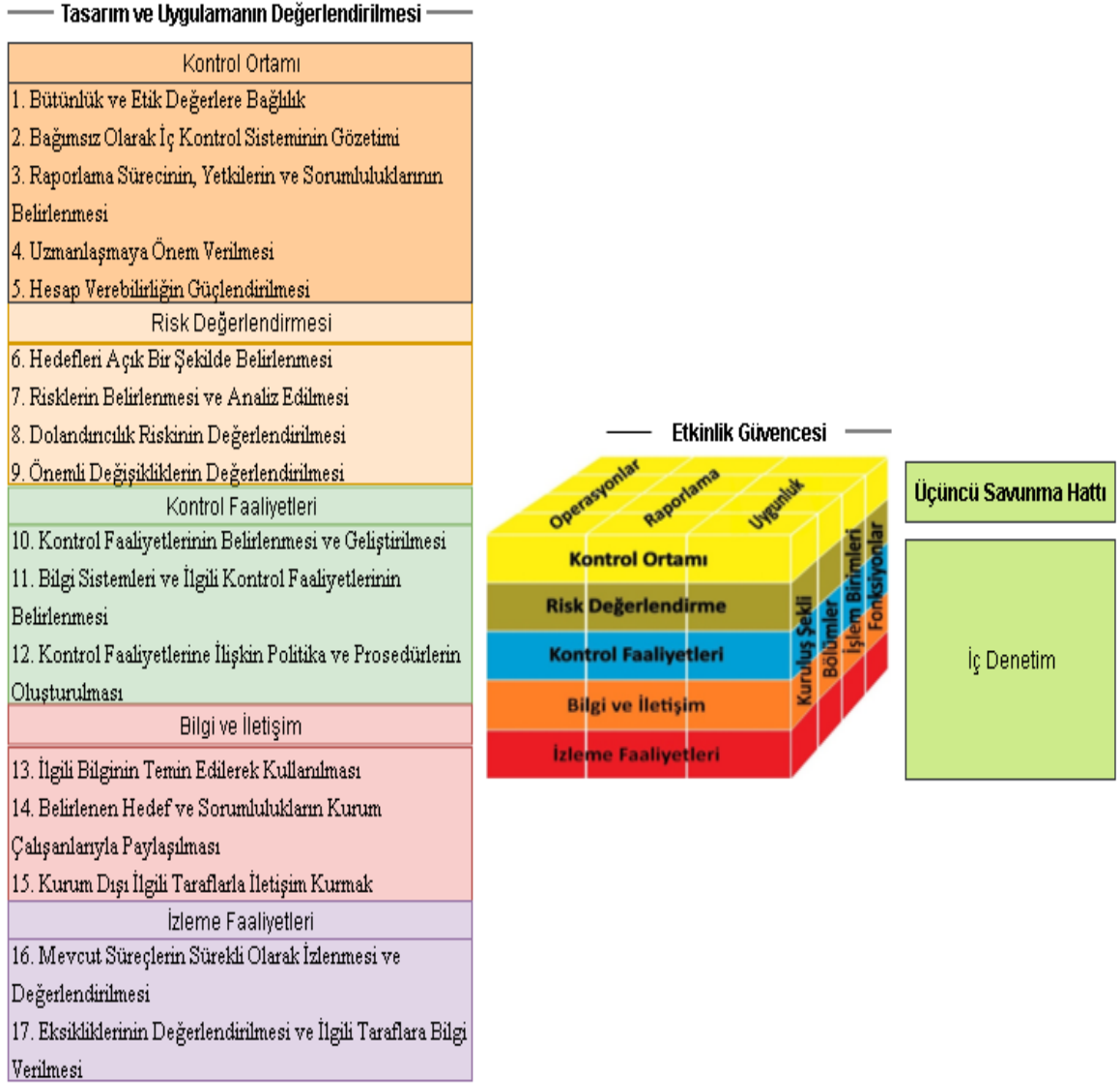
İç denetçiler, örgütün üçüncü savunma hattı olarak hizmet ederler. İç Denetçiler Enstitüsü (IIA) iç denetimi, bir kuruluşun faaliyetlerine değer katmak ve faaliyetlerini geliştirmek için tasarlanan bağımsız ve tarafsız bir güvence ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlamaktadır. Risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek için sistematik ve disiplinli bir yaklaşım getirerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olur. İç denetim diğer roller arasında; yönetim, risk yönetimi ve iç kontrolün etkinliği gibi konularda güvence sağlar. İç denetim çalışmasının kapsamı, bir kuruluşun faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayabilir (Al-Shetwi vd., 2011: 11195).

Üçüncü savunma hattını yani iç denetimi diğer iki savunma hattından ayıran özellik, yüksek düzeyde örgütsel bağımsızlık ve tarafsızlıktır. İç denetçiler, normal sorumluluklarının bir parçası olarak kontrol planlaması tasarlamaz ve kuruluşun faaliyetlerinden sorumlu değildir. Çoğu kurumda iç denetimin bağımsızlığı; iç denetim yöneticisi ve yönetim kurulu arasında doğrudan bir raporlama ilişkisi ile daha da güçlendirilmektedir. Bu yüksek düzeydeki örgütsel bağımsızlık nedeniyle iç denetçiler; yönetim, risk ve iç kontrol konularında yönetim kuruluna ve üst yönetime güvenilir ve objektif güvence sağlamak için en uygun şekilde konumlandırılmıştır (Pizzini vd., 2015: 29).

İç denetim, bağımsızlığı güçlendiren etkin organizasyonel yönetime aktif olarak katkıda bulunur ve profesyonellik katar. Bu nedenle profesyonel bir iç denetim faaliyeti oluşturmak tüm kurumlar için öncelikli bir hedef olmalıdır. Bu durum sadece büyük işletmeler için değil, aynı zamanda küçük işletmeler içinde geçerlidir. Küçük işletmeler; yönetim, kontrol ve risk yönetimi süreçlerinin etkinliği bakımından sorunlarla karşılaşabilir. Her kurum bağımsız, yeterli ve yetkin bir iç denetim personeli oluşturmalı ve bunu sürekli hale getirmelidir. İç denetçiler, görevlerini bağımsız olarak yerine getirebilmek ve üst yönetime raporlama yapmak için dünya çapında kabul görmüş iç denetim standartlarına uygun olarak faaliyetlerini sürdürmelidirler.



**Şekil 17: COSO İç Kontrol Sistemi Bileşenleri ve Üçüncü Savunma Hattı**



**Kaynak:** COSO, 2015: 18.

## 5. Dış Denetçiler Düzenleyiciler ve Diğer Kurumlar

İşletme dışında kalan taraflar, bir örgütün üçlü savunma hattı arasına dahil edilmese de dış denetçiler ve düzenleyiciler gibi gruplar genellikle örgütün genel yönetimi ve iç kontrol yapısı açısından önemli bir rol oynamaktadır. Düzenleyiciler, genellikle yönetim ve denetimi güçlendirmek için kurumların gereksinim duydukları gereklilikleri belirler, aktif olarak gözden geçirir ve raporlar. Benzer şekilde, dış

denetçiler, mali raporlar ve ilgili riskler konusunda kurum iç kontrollerinin önemli gözlemlerini ve değerlendirmelerini gerçekleştirir.

Dış denetçiler, düzenleyiciler ve kurum dışındaki diğer gruplar, etkin bir şekilde koordine edildiğinde yönetim kurulu ve üst yönetim de dahil olmak üzere kurumun paydaşlarına önemli görüş ve gözlemler sağlayan, ek savunma hatları olarak da düşünülebilir. Bununla birlikte bu grupların farklı ve az hedefleri vardır. Bu gruplar tarafından ele alınan konular kurumun iç savunma hatları tarafından değerlendirilen konulardan daha az kapsamlıdır. Örneğin, dış denetçiler yalnızca uyumluluk konularına odaklanabilirken, üçlü savunma hattı bir organizasyonun karşı karşıya olduğu tüm operasyonel, raporlama ve uygunluk risklerini ele almaktadır. Dış denetçiler ve düzenleyiciler gibi taraflar, bazı önemli bilgi ve süreçlere katkıda bulunmaktadır (COSO, 2015: 22).

#### **D. İç Kontrol Sisteminin Kısıtları ve Kullanıcıları**

İç kontrol sistemi, kurumun amaçlarına ulaşmak için makul bir güvence sağlarken çeşitli sınırlamalarla karşılaşmaktadır. İç kontrol, bir kurumun operasyonel hedeflerine ulaşamamasına neden olabilecek yanlış yargı, karar ve olaylarla karşılaşabilir. Başka bir deyişle, etkili bir iç kontrol sistemi bile başarısızlık yaşayabilir. İç kontrol sisteminin maliyeti, iç kontrolün beklenen faydasını aşmamalıdır. Bazı iç kontrol hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan görev atamaları yeniden düzenlenmelidir. Ayrıca yöneticiler ilgili maliyetlerin ve faydaların analizinde, işletme için muhtemel katkıları dikkate almalı ve maddi olmayan sonuçları somut olarak değerlendirmelidir. Etkin bir iç kontrol sistemi; bir işletmenin işletim sistemlerinin, finansal kontrollerin, bilgi teknolojileri sistemlerinin, raporlama ve diğer süreçlerinin etkin bir şekilde çalıştığı konusunda makul güvence sağlamalıdır (El-Mahdy ve Park, 2014: 686).

İç kontrol sistemi ne kadar iyi tasarlanıp yönetilirse yönetilsin, kurum içi hedeflerin yerine getirilmesinde problemler veya olumsuzluklar yaşayabilir. İç kontrol sisteminin tasarlanması ve uygulanması için üst yönetim, kuruluşun hedeflerini ve çalışma ortamını iyi bir şekilde değerlendirmelidir. Yönetimin, kurum hedeflerinin ve

hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde etkili olabilecek tasarım ve uygulamalardaki doğal kısıtlamaları bilmesi gerekir. Bu kısıtlar (Donelson vd., 2017: 48);

- İç kontrol etkinliğinin; mevcut zamanda karar alan kişilerin deneyimlerine, niteliklerine, bilgilerine ve iş yapma becerilerine bağlı olması,
- Operasyonel hedeflerin yönetmelikler, müşteri duyarlılığı ve doğal afetler gibi kurumun dışındaki faktörlerden etkilenmesi,
- İyi tasarlanmış iç kontrol sisteminin; yanlış anlaşılmalara, eski teknolojiler, hatalı varsayımlar, dikkatsizlikten kaynaklanan hatalar, dikkat dağınıklığı veya çok fazla göreve odaklanma sebebiyle bozulması,
- Etkin bir iç kontrol sistemi olan bir kurumda bile üst düzey çalışanların, kişisel kazanım veya avantaj için öngörülen politikaları veya prosedürleri geçersiz kılması,
- İki veya daha fazla kişi arasındaki gizli anlaşmaların kontrol bozukluklarına neden olması,
- Sıklıkla kolektif olarak hareket eden bireylerin, finansal verileri veya diğer yönetim bilgilerini, kontrol sistemi tarafından tanımlanamayacak şekilde değiştirmesi,
- Her kurumun kaynak sınırlamaları dahilindeki kontrolleri uygulamak veya iyileştirmek için farklı çabalar geliştirmesi,
- Diğer personelin veya üçüncü tarafların kontrol yoluyla denetlenmesinin engellenmesi şeklinde sıralanabilir.

İç kontrol sisteminin nasıl sürdürüleceği, kullanıcıların rollerine bağlıdır. İç kontrol sistemine yönelik kullanıcı rollerinden bazıları aşağıdaki gibidir (Agyei, 2016: 83):

- Yönetim Kurulu: Kurul, üst yönetim ile birlikte işletmenin iç kontrol sisteminin durumunu tartışmalı ve gerektiğinde gözlemlemelidir. Üst yönetim, iç kontrol sistemi bakımından yönetim kuruluna karşı sorumludur. Üst yönetim, yönetim kurulu üyelerinin işletmenin iç kontrol sistemini nasıl denetleyeceği konusunda politikaları ve prosedürleri oluşturmalıdır. Yönetim kurulu, işletmenin hedeflerine ulaşma risklerini, iç kontrol sistemi

eksikliklerini, bu riskleri ve eksiklikleri azaltmak için uygulanan yönetim eylemlerini ve iç kontrol sisteminin etkinliğini nasıl değerlendireceği konusunda belirlemeler yapmalıdır. Yönetim kurulu, üst yönetimi gerektiğinde detaylı bir şekilde denetlemeli ve iç denetçilerden, dış denetçilerden ve diğer ilgili kişilerden bilgi ve destek almalıdır. Genellikle yönetim kurulunun alt komiteleri, bu gözetim faaliyetlerinin bazılarını ele alarak yönetim kuruluna yardımcı olmaktadır.

- Üst yönetim: Üst yönetim, kurumun iç kontrol sistemi bileşenlerini desteklemek için iç kontrol sistemine ait on yedi ilkenin nasıl uygulanacağına odaklanarak, iç kontrol sistemini değerlendirmelidir. Üst yönetim, COSO tarafından yapılan güncellemeleri gözden geçirmeli ve bu güncellemelerin işletmenin iç kontrol sistemine olan etkilerini göz önünde bulundurmalıdır.
- Diğer Yöneticiler ve Personeller: Diğer yöneticiler ve personeller, yapılan değişiklikleri gözden geçirmeli ve bu değişikliklerin kurumun iç kontrol sistemi üzerindeki etkilerini değerlendirmelidir. Ayrıca diğer yöneticiler ve personeller, COSO iç kontrol çerçevesi ışığında sorumlulukların nasıl yerine getirildiğini ve iç kontrolün güçlendirilmesi için kıdemli personel fikirlerini dikkate almalıdır. Daha özel olarak diğer yöneticiler ve personeller mevcut kontrollerin, iç kontrol sisteminin beş bileşeni içindeki ilkeleri nasıl etkilediğini göz önünde bulundurmalıdır.
- İç Denetçiler: İç denetçiler, iç denetim planlarını ve COSO iç kontrol sistemi çerçevesinin nasıl uyguladığını gözden geçirmelidir. Ayrıca iç denetçiler, yapılan değişiklikleri detaylı olarak gözden geçirmeli ve bu değişikliklerin denetim planları, değerlendirmeler ve iç kontrol sistemi ile ilgili raporlar üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurmalıdır.
- Bağımsız Denetçiler: Bazı ülkelerde bağımsız denetçi, işletmenin finansal tablolarını denetlemenin yanı sıra finansal raporlamaya ilişkin iç kontrol sisteminin etkinliğini incelemek üzere görevlendirilir. Bağımsız denetçiler kurumun, iç kontrol sistemi içerisindeki ilkeleri etkileyen kontrolleri nasıl seçtiğine, geliştirdiğine ve uyguladıklarına odaklanarak, COSO iç kontrol

çerçevesi paralelinde iç kontrol sistemini değerlendirebilir. Bağımsız denetçiler örneklem araçlarını, işletmenin iç kontrol sisteminin genel değerlendirmesinde kullanabilir.

- Diğer Profesyonel Kuruluşlar: Operasyonlar, raporlama ve uygunluk konusunda rehberlik sağlayan diğer meslek kuruluşları, COSO iç kontrol sistemi çerçevesi ile karşılaştırıldığında standartları ve rehberlik işlemlerini göz önünde bulundururlar. Kavramlardaki ve terminolojideki çeşitlilik azalır, tüm taraflar bu durumdan daha fazla yararlanır.
- Eğitimciler: COSO iç kontrol çerçevesinin yaygın olarak kabul görmesi amacıyla, iç kontrol sistemi kavram ve terimlerinin yükseköğretim müfredatına eğitimciler aracılığıyla girmesidir.

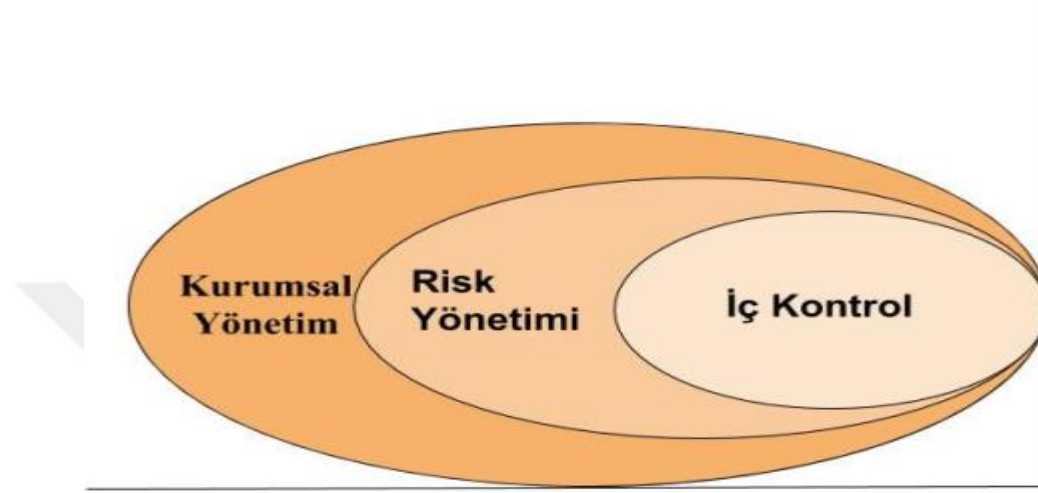
### **E. İç Kontrol Sisteminin Önemi**

Etkin bir iç kontrol sistemi, iş başarısızlığına karşı en iyi savunma sistemlerinden biridir. İç kontrol sistemi; riski yöneten, kurumsal değerin yaratılmasını ve korunmasını sağlayan iş performansının önemli bir itici gücüdür. İç kontroller, bir kuruluşun yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçasıdır. Yönetim kurulu, üst yönetim ve diğer personel tarafından riskleri yönetme teşebbüsü, fırsatlardan yararlanmak için aktif olarak izlenmektedir. İç kontrolün rolü, riski ortadan kaldırmaktan ziyade riski uygun şekilde yönetmektir. İç kontrol sistemi, riskin yönetildiği başlıca araçlardan biridir. Riski yönetmek için kullanılan yöntemler arasında; risklerin üçüncü şahıslara aktarılması, risklerin paylaşılması, beklenmedik durum planlaması ve kabul edilemez riskli faaliyetlerden kaçınılması gibi işlemler yer almaktadır.

İç kontrol sistemi, bir kuruluşun yönetim sisteminin ve risk yönetimi faaliyetlerinin önemli bir bileşenidir. İç kontrol sisteminde bir kurumun hedeflerine ulaşmasını desteklemek, paydaş değeri yaratmak, geliştirmek ve korumak temel amaçtır. Yüksek profilli örgütsel başarısızlıklar, zaman alıcı ve masraflı uyum çabalarını da beraberinde getirir. Bununla birlikte bu durum; kurumların tehditlerini telafi ederken fırsatları değerlendirmesine olanak tanıyan doğru iç kontrollerin, zamandan ve paradan tasarruf etmesini, değeri yaratmasını ve desteklenmesini

engeller. Aynı zamanda etkili iç kontroller, rekabet avantajı sağlar çünkü etkili iç kontrollere sahip bir işletme ek riskler alabilir (Gao ve Jia, 2016: 787).

**Şekil 18:** Kurumsal Yönetim-Risk Yönetimi- İç Kontrol Sistemi İlişkisi



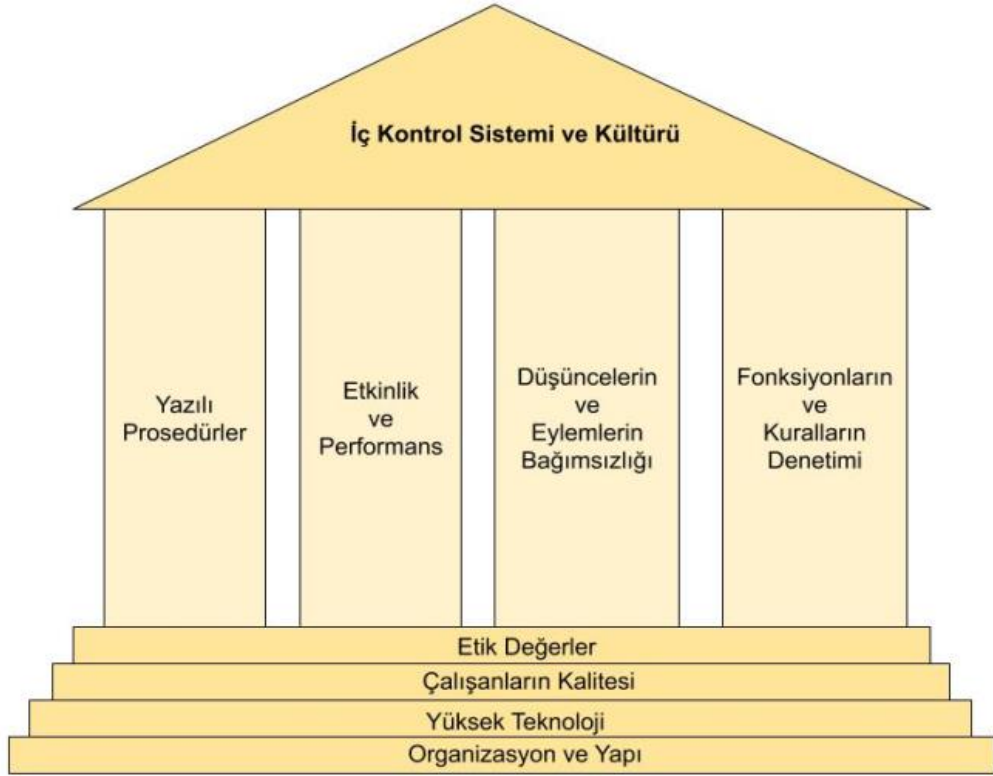
**Kaynak:** Haislip vd., 2016: 3.

İç kontrol sistemi, bir işletmeye ve ilgili iş birimlerine ait varlıklarının kaybolmasını veya kötüye kullanılmasını engellemek için tasarlanmıştır. Etkin bir iç kontrol sistemi; işlemlerin uygun olarak belirlenmesini, BT (Bilgi Teknolojisi) sistemlerinin iyi yönetilmesini ve finansal raporlarda yer alan bilgilerin güvenilir olmasını sağlar. İç kontrol sistemi, bir işletmenin faaliyet birimlerinden biriyle alakalı hataların, usulsüzlüklerin ve yasa dışı işlemlerin olasılığını en aza indirmeye çalışan bir süreçtir. İç kontroller fonların korunmasına yardımcı olur, varlıkların verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesini sağlar ve doğru finansal muhasebeye olanak verir. İç kontrol sistemindeki dahili kontroller tüm hataları ve düzensizlikleri ortadan kaldıramaz ancak işletme yönetimini olası sorunlara karşı uyarabilir (Donelson vd., 2017: 53).

Modern iş dünyasında şirket hedefleri ve şirketlerin faaliyet gösterdiği ortam sürekli gelişmektedir. Bu duruma paralel olarak şirketlerin karşılaştığı riskler de sürekli değişmektedir. Başarılı bir iç kontrol sistemi bu değişikliklere cevap vermelidir. Etkin risk yönetimi ve iç kontrol sistemi, risklerin niteliğinin ve kapsamının düzenli olarak değerlendirilmesine bağlıdır. İç kontrol sisteminin nasıl

tasarlanması ve uygulanması gerektiği konusunda kesin ve sabit kurallar yoktur. İç kontrol sisteminin tasarlanması genel olarak örgüte, örgüt kültürüne, organizasyona, ürün yelpazesine, personel kalitesine, operasyonların kapsamına ve diğer yönetim kontrollerine bağlıdır (Su vd., 2014: 1510).

**Şekil 19:** İç Kontrol Sistemi Çözüm Unsurları



**Kaynak:** Xu ve Tang, 2012: 32.

İç kontrol sistemi açısından yönetim kurulu, icra kurulu başkanı ve üst yönetim;

- Öngörülen prosedürler,
- Uygulamaların doğru bir şekilde takip edilmesi,
- Uygulama yolları ve yöntemleri,
- İç kontrol sistemine göre örgüt kültürü gibi hususlara dikkat etmektedir.

## **F. İç Kontrol Sistemi Kalitesinin Belirleyicileri**

İç kontrol sisteminin kalitesi, iç ve dış belirleyiciler olarak iki açıdan değerlendirilmektedir. Firma özelliklerinin (büyüklük, risk ve karmaşıklık) ötesinde iç belirleyiciler; yönetim kurulunu, yönetim kurulu alt komitelerini, mülkiyet yapısını, iç denetim özelliklerini ve diğer yapısal değişkenleri içermektedir. Dış belirleyiciler ise denetim ile ilgili özellikleri, finansal analistleri, ulusal kültürü, düzenleyicileri ve piyasa ortamını içermektedir.

### **1. İç Belirleyiciler**

#### **a) Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Alt Komiteleri**

İç kontrol ortamının şekillendirilmesinde yönetim kurulunun ve denetim komitesinin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Denetim komiteleri; yapılan işlemleri gözden geçirerek, düzeltici eylemleri izleyerek ve şirketin iç kontrol faaliyetlerini değerlendirerek denetim süreçlerini sürdürür. Yönetim kurulu, kalite güvencesinin bir parçası olarak iç kontrol sistemi üzerinde gözetim sağlamak için nihai sorumluluğu üstlenir (Goh, 2009: 552).

İcra kurulu başkanının (Chief Executive Officer) (CEO) karakteristik özellikleri, iç kontrol sisteminin kalitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Yönetim kurulu başkanı, görev dağılımında alanında uzman kişilerin yönetici olarak atanmasında etkili olurken, yönetim kararlarını izleme ve kendi kişisel çıkarlarına hizmet etmek için iç kontrol sisteminin etkinliğini azaltabilir. Yönetim kurulu ve denetim komitesinin bağımsızlığı, iç kontrol sistemindeki uzmanlaşmayı ve başarıyı arttırmaktadır (Lin vd., 2014: 28).

Denetim komitesinin verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi, iç kontrol sisteminin kalitesi ile ilişkilidir. Etkin bir denetim komitesine sahip kurumlar, daha az iç kontrol sistemi sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Yönetim kurulu ve denetim komitesi açısından iç kontrol sisteminin kalitesinin artması finansal raporlamanın güvenilirliğini ve gerçekliğini arttıracaktır. İç kontrol sisteminin kalitesi bakımından kurullar ve denetim komiteleri üzerindeki cinsiyet dağılımına da dikkat edilmektedir. (Parker vd., 2017: 412).



Dış denetçiler açısından kurumun iç kontrol sistemi kalitesinin yüksek olması, denetim komitesi faaliyetleri ile pozitif olarak ilişkilidir. Denetim komitesinin özellikleri (denetim komitesi uzmanlığı, başkanın bağımsızlığı), iç kontrol sisteminin kalitesi üzerine olumlu ya da olumsuz etki yaratmaktadır. Yönetim kurulunun bağımsızlığı olumlu bir etki gösterirken, yönetim kurulu başkanının uzun görev süresi ve yönetim kurulunun karmaşıklığı olumsuz bir etki gösterebilir. İç kontrol sistemi, iyi yönetim uygulamaları ve denetim komitesinin etkin bir şekilde çalışması ile birlikte kalitesini daha da fazla arttıracaktır.

#### **b) Mülkiyet Yapısı**

İç kontrol sistemine ilişkin aşırı mülkiyet yoğunluğu ve yönetim mülkiyeti iç kontrol sistemi üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Aile şirketlerinin iç kontrol sistemi kalitesi, aile şirketi olmayan şirketlerin kalitesinden daha zayıf olabilir (Deumes ve Knechel, 2008: 39). Mülkiyet yoğunluğu (aile mülkiyeti veya yönetim mülkiyeti), kişilerin kendi çıkarlarına hizmet vermesi ve gelecekteki hesap verebilirlik olasılığını olumsuz yönde etkilemesi bakımından iç kontrol sistemi kalitesinde bir düşüşe neden olabilir. Mülkiyet yapısı kapsamındaki pay sahipleri, kendi itibarlarını korumayı ve çıkarlarına yönelik iç kontrol sistemi kalitesini tercih etmektedir. İç kontrol sisteminin kalitesi, mülkiyet yapısının doğru planlanmasına ve pay sahiplerinin çıkarlarının gözetilmemesine bağlıdır.

#### **c) İç Denetçiler**

İç denetçilerin, iç kontrol kalitesi üzerinde önemli etkisi vardır. İç denetim birimi; iç kontrol zayıflıklarının denetlenmesi, tespit edilmesi ve düzeltici eylemlerin zamanında uygulanabilmesi için üst yönetime bilgi vermede önemli bir rol oynamaktadır. Buna göre iç denetim kalitesi, iç kontrol kalitesini aynı doğrultuda etkilemektedir (Mazza ve Azzali, 2015: 153). İç denetim biriminin; mesleki yeterlilik, tarafsızlık ve gözden geçirme özellikleri iç kontrol sisteminin izleme yönünü önemli ölçüde etkilemekte ve geliştirmektedir. İç denetim kalitesinin artması, iç kontrol sistemi eksikliklerinin azalmasına ve dolayısıyla daha yüksek iç kontrol kalitesinin

oluşmasına sebep olacaktır. İç denetim süreci ne kadar iyi işlerse iç kontrol sistemi de o kadar iyi faaliyetlerini sürdürür.

#### **d) Yapısal Değişkenlikler**

Yapısal değişkenlikler arasında şirket birleşmeleri, çalışan politikaları ve faaliyet çeşitlendirmeleri yer almaktadır (Mao ve Ettredge, 2016: 444). Ters şirket birleşmeleri, normal şirket birleşmelerine göre daha fazla iç kontrol sistemi sorunlarıyla karşılaşmaktadır. Ayrıca, ters birleşme şirketlerindeki iç kontrol sistemi sorunları, işletmelerin raporlama sürecini de olumsuz yönde etkileyebilir. Raporlama esnasında yanlış bilgiler verilmesine veya yanlış yönlendirmeler yapılmasına sebep olabilir. Çalışanlara yönelik geliştirilen faydalı politikalar, iç kontrol sisteminin sorunlarını azaltarak kalitesini yükseltmektedir. Faaliyet çeşitlendirmesinin çok sayıda ve karmaşık bir düzen içinde olması iç kontrol sisteminin etkisini olumsuz yönde etkilemektedir (Guo vd., 2016: 1169).

## **2. Dış Belirleyiciler**

### **a) Denetim ile İlgili Değişkenlikler**

Dış denetçiler bakımından iç kontrol kalitesi, dış denetçilerin özelliklerine yöneliktir. Bağımsız denetçi kalitesinin artırılması, iç kontrol sistemini pozitif yönde etkilemektedir. Bu bağlamda bağımsız denetçi, müşterisine; özel bilgiler sunma, bilgi teknolojilerini kullanma ve riskli faaliyet alanlarını belirleme gibi işlemlere yönelik uygun testler yapmasını sağlamaktadır. Bu durum, iç kontrol sistemi zayıflıklarını azaltırken bağımsız denetim kalitesini de arttırmaktadır. (Haislip vd., 2016: 7).

Farklı denetçi tipleri, iç kontrol sistemi kalitesini etkileyebilmektedir. Big-4 (PwC, Deloitte, Kpmg, Ernst&Young) ve denetçileri, çeşitlendirilmiş müşteri portföyleri göz önüne alındığında denetim esnasında daha fazla bağımsızlığa sahiptirler ve iç kontrol sistemini iyileştirmek için işletme yönetimini daha fazla etkileyebilirler (Khlif ve Samaha, 2016: 273). Big-4 denetçilerinin bilgi olarak donanımlı ve uzman kişiler olması, kalitesi yüksek denetimleri teşvik etmektedir. Ayrıca işletme yönetiminin planlaması dışında gelişen, beklenmeyen denetim ücretleri veya ek denetim faaliyetleri, iç kontrol sistemi eksikliklerinin keşfedilmesini

sağlayabilir. Bu nedenle, dış denetim ile iç kontrol kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

Yıllardır denetime tabi olan işletmelerin iç kontrol sistemi, yeni denetlenmeye başlayan işletmelerin iç kontrol sistemine göre daha yüksek kaliteye sahiptir. İç kontrolün sorunlarıyla alakalı analizlerde, işletmelerin bilgi teknolojisi sistemleri ile bilgi teknolojisi uzmanı bağımsız denetçiler arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (De Simone vd., 2015: 1472). Bağımsız denetçi tarafından sağlanan vergi hizmetleri, iç kontrolün kalitesini arttırarak vergi işlemlerini iyileştirmektedir. Genel olarak kaliteli bir dış denetim, beraberinde kaliteli bir iç kontrol sistemini oluşturmaktadır.

#### **b) Finansal Analistler**

Finansal analistler, firmalar ve yatırımcılar arasındaki aracılar olarak önemli bir rol oynamaktadır. Finansal analistlerin, bir firmanın faaliyetlerini takip etmesi ve firmaya yönelik kazanç tahminlerini belirtmesi, harici bir izleme mekanizmasını temsil etmektedir. Bu durum işletmenin iç kontrol sistemini iyileştirmek için işletme yönetimine alternatif çözümler sunabilir. Örneğin analistlerin işletmelere yönelik yaptığı nakit akışı tahminleri, işletme yönetimi tarafından değerlendirilerek iç kontrol sisteminin kalitesine katkıda bulunabilir (Mao ve Yu, 2015: 638).

#### **c) Ulusal Kültür**

Ulusal kültür, iç kontrol sistemi kalitesini belirli ölçüde etkileyebilir. Bireysellik, belirsizlikten kaçınma ve her açıdan güçlü olma durumlarına odaklanmaktır. Yüksek düzeyde bireysellik ile karakterize olan ülkelerde faaliyet gösteren yöneticiler, hissedarlarının servetinden ve paydaşlarının gereksinimlerinden daha çok kendi çıkarlarıyla ilgilenirler. Bu yöneticilerin kendi çıkarlarına hizmet etmek için isteğe bağlı eylemler kullanma olasılıkları daha yüksektir.

Ekonomi ve refah açısından güçlü olan toplumlarda çalışan yöneticiler daha merkezci kararlara sahiptirler ve finansal raporlama faaliyetleri üzerinde daha büyük etkileri vardır (Kanagaretnam vd., 2016: 30). Yüksek derecede belirsizliğin olduğu ülkelerdeki yöneticiler ise daha fazla riskten kaçınmaktadır ve maliyetler hakkında

daha fazla endişe duymaktadırlar. Genel olarak bakıldığında belirsizlikten kaçınma felsefesinin temel alınması, iç kontrol sisteminin etkisini arttıracaktır.

#### **d) Düzenleyici Otoriteler ve Piyasa Faktörleri**

Kurumsal bir bakış açısıyla düzenleyici otoriteler, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri için belirlenen kurullara uymalarını zorunlu kılmaktadır. Düzenleyici otoriteler tarafından belirlenen norm ve kriterlere uyulması; finansal istikrarın iyi olması, sosyal destek sağlanması, iç ve dış taahhütlerin kolay bir şekilde yerine getirilmesi, finansmana erişim noktasında sorun olmaması ve personel sadakatinin artırılması gibi çeşitli faydalarla sonuçlanabilir. Daha spesifik olarak işletmeler, düzenleyici otoriteler tarafından belirlenen kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olarak iç kontrol ve risk yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirdiklerinde, iç kontrol kalitesinde daha fazla artış olacaktır (Sarens ve Christopher, 2010: 292).

Piyasa rekabetinin iç kontrol kalitesi üzerinde önemli derecede etkisi vardır. Bir firmanın; mevcut pazardan, ürün piyasasından ve yüksek ürün maliyetlerinden sürekli olarak etkilenmesi, firmanın tasfiye edilme olasılığını arttırmaktadır. İç kontrol sisteminin sürekli olarak geliştirilmesi için finansal kaynaklara ihtiyaç vardır. Yani karı az olan işletmelerin, iç kontrol sistemini geliştirme kapasitesi daha düşük olacaktır. Bununla birlikte yoğun rekabet, yöneticilerin maliyetleri düşürmesine, stok yönetimini iyileştirmesine, rekabet avantajı sağlamak için iç kontrol kalitesini geliştirmesine ve müşterileri memnuniyetini artırmasına sebep olabilir.

#### **G. İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Arasındaki İlişki**

İç denetim, kontrol ortamının etkinliğini değerlendirmek, değer katmak ve bir kuruluşun operasyonlarını geliştirmek için tasarlanmış bağımsız, objektif bir güvence ve danışmanlık faaliyetidir. Geçmişte, iç denetim sadece finans ve muhasebe konularına odaklanmış olmasına rağmen bugünkü rolü, aktif risk ve kontrol değerlendirmelerini içerecek şekilde geliştirilmiş ve kurumsal yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak düşünülmektedir.

İç denetim işlevi, kurumun iç izleme sisteminin bir parçasıdır. İç denetçilerin bağımsızlığının garanti altına alınabilmesi için kuruluş içinde konumlandırılmalıdır.

İç denetim, işlevsel olarak denetim komitesine ve idari olarak organizasyonun icra kurulu başkanına rapor vermelidir. İç denetimin tanımından, iç kontrolün iç denetimin başarısı için gerekli olan üç süreçten biri olduğu açıktır. Diğer ikisi genel yönetim ve risk yönetimidir. İç kontrol sisteminin, risk yönetimi teknikleriyle birlikte etkin bir şekilde yerine getirilmesi için iç denetim ile yönetilmelidir. İç denetim, işletme içerisinde neler olup bittiğine bakarak belirlenen amaçlar doğrultusunda karşılaştırma yapmaktadır (Wan-Hussin ve Bamahros, 2013: 24).

İç kontrol ve iç denetim, birbiriyle etkileşim halinde olan ayrılmaz bir ikilidir. Bununla birlikte, benzer veya hatta aynı olduklarını söylemek mümkün değildir. İç kontrol, operasyonların yürütülmesi ve yönetilmesinde yöneticilere yardımcı olmak için operasyonel çerçeve içinde oluşturulan ve bu bağlamda yöneticilerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayan yönetim kontrol işlemidir. İç denetim ise iç kontrol sisteminin etkinliğini ölçer ve yönetimin güvence işlemlerini gerçekleştirir (Pizzini vd., 2015: 34).

Kontrol faaliyetlerini yürütmek, işletme sistemini sürekli izlemek ve değerlendirmek iç kontrol sisteminin görevidir. İç denetim, iç kontrol sisteminin verimliliğini ve başarı seviyesini, sistemin amaçlandığı şekilde çalışıp çalışmadığını ve işletmenin amaç ve hedeflerinin ne ölçüde karşılandığını araştırmaktadır. İç kontrol, bir kuruluşun yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından yürütülen, güvenilir finansal raporlama, etkin operasyonlar ve yasalara uygunluk sağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir. İç kontrol sistemi, operasyonların ve işlemlerin etkin bir şekilde yürütüldüğü, işletmenin amaçlarına ulaşmada kanun ve yönetmeliklere uyulduğu konusunda makul güvence sağlamak için tasarlanmış bir sistemdir (Sun, 2016: 279).

**Tablo 2:** İç Kontrol Sistemi ve İç Denetim Arasındaki Farklılıklar

Karşılaştırma Kavramları	İç Kontrol	İç Denetim
<b>İçerik</b>	İç kontrol, iş hedefine ulaşmaya yardımcı olmak amacıyla, operasyonları kontrol etmek için yönetim tarafından uygulanan metot ve prosedürleri ifade eder	İç denetim, firma tarafından benimsenen denetim programına, finansal ve işletme faaliyetlerini profesyonel tarafından gözden geçirme yollarını gösterir
<b>Tanım</b>	Sistem	Faaliyet
<b>Doğrulama</b>	Bir kişinin yaptığı işlem diğer bir kişi tarafından doğrulanır	Yapılan işlemlerin tümü doğrulanır
<b>Kontrol</b>	İşlem kaydedilir kaydedilmez kontrol edilir	İşlem yapıldıktan sonra kontrol edilir
<b>Amaç</b>	Yönetim Politikalarına Uygunluğu Sağlamak	Hile ve Hatayı Tespit Etmek

**Kaynak:** Mazza ve Azzali, 2015: 158.

Kurumsal risk yönetimi kapsamında iç denetimin temel işlevi, uygun görülen risklerin yönetilmesine yardımcı olmak ve iç kontrol sistemini sürdürmek amacıyla kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin etkinliği ile ilgili güvence hizmetleri sağlamaktır. İç denetim, büyük ölçüde finansal riskten korunma ve kritik risk yönetimi fonksiyonlarını içeren risk odaklı bir yaklaşıma odaklanmaktadır. Bununla birlikte, iç denetim risk yönetimi uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bazı kurumlar, iç denetim birimi ve risk yönetimi birimi ile beraber risk faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Kurum içi risk yönetiminde iç denetimin rolü, organizasyondan organizasyona değiştirebilir. Genel olarak, iç denetimin görevi (Wan-Hussin ve Bamahros, 2013: 28);

- Organizasyon çapında risk yönetim sürecini izlemek ve yönetim tarafından belirlenen önemli risklere odaklanmak,
- Risk yönetiminin yapıldığını doğrulamak,
- Risk yönetim sürecini desteklemek ve aktif olarak katılmak,
- Yönetim kuruluna ve denetim komitesine verilen risk raporlarını düzenlemek şeklinde sıralanabilir.

Öte yandan işletmenin kurumsal yapısı, yönetim tarafından desteklenecek ve farklı açılardan sistematik ve periyodik olarak denetlenecek işlevsel bir iç kontrol sistemi altyapısını gerektirmektedir. İç kontrol ve iç denetim arasındaki temel farklılıklar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Pizzini vd., 2015: 34):

- Yönetimin; operasyonları kontrol etmek ve kurum amaçlarını gerçekleştirmek için uyguladığı yöntem ve prosedürler, iç kontrol olarak adlandırılır. Kurum tarafından belirlenen denetim programının, mali ve işletme faaliyetlerinden uzman kişiler tarafından gözden geçirilmesine iç denetim denir.
- İç kontrol, bir organizasyonda tasarlanan, uygulanan ve sürdürülen bir sistemdir. İç denetim, şirketin faaliyetlerini kontrol etmek için yönetimden sorumlu kişiler tarafından tasarlanan bir denetim fonksiyonudur.
- İç kontrolde, bir kişinin işi diğeri tarafından doğrulanırken, iç denetim söz konusu olduğunda, işin her bir bileşeni doğrulanır.
- İç kontrol sisteminde, iş yürütülürken kontrol aynı anda gerçekleştirilir. Ancak iç denetim sisteminde iş yapıldıktan sonra kontrol edilir.
- İç kontrol sisteminin temel amacı, yönetim politikalarına uyum sağlamaktır. İç denetim ise sahteciliği tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Kurumsal risk yönetimi olgusunun gelişiminde önemli rol oynayan COSO' nun çalışmaları sonucu olarak finansal denetim, verimlilik denetimi, sistem denetimi, iç kontrol sistemi denetimi, etkinlik denetimi ve yönetim uygulamalarının denetimi gibi alanlar iç denetim kapsamındadır. Bu nedenle iç denetim, işletmede var olan riskleri değerlendirerek, işletme verimliliğini arttırmayı amaçlayan denetim faaliyetlerini de gerçekleştirmektedir (Wan-Hussin ve Bamahros, 2013: 29). Zamanla, iç denetim

kapsamında risk yönetimine ve risk odaklı iç denetim faaliyetlerine verilen önem artmıştır.

İç kontrol sistemi, iyi ve detaylı bir şekilde organize edilmiş olsa da işletme süreçlerinde hataların oluşmasını önleme adına tam bir güvence sağlamamaktadır. Bu bağlamda, iç kontrol sistemi etkinliğinin, iç denetim ile kontrol edilmesi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi sağlanmalıdır. İç denetim kapsamına sadece mali kontroller dahil edilmez, aynı zamanda işletme içinde uygulanan tüm iç kontrol faaliyetleri de dahil edilir. Sonuç olarak, iç kontrol sistemini en iyi şekilde düzenlemek, izlemek ve sürdürmek işletme yönetiminin sorumluluğundadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### III. KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ

#### A. Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi ve Bileşenleri

İşletmeler, paydaşlarına değer yaratmak amacıyla faaliyetlerini sürdürürler. Değer yaratmak için hedefler koyar, bu hedefleri gerçekleştirmek için stratejiler ve planlar geliştirir ve eylemlerde bulunur. Ancak bazen oluşturulan stratejiler, planlar ve gerçekleştirilen eylemler istenilen sonucu vermeyebilir çünkü olaylar ve koşullar bu strateji ve planların etkin bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir. İşletme yönetimi, hedeflere ulaşma konusundaki belirsizliklerle karşı karşıyadır. Kurumsal risk yönetimi sistemi, işletme yönetiminin bu belirsizliklere kapsamlı, bütünlük ve kurum genelinde değerlendirmesini sağlamaktadır (Saeidi vd., 2014: 73).

Kurumsal risk yönetimi, işletme hedeflerine ulaşma konusunda makul güvence sağlamaktadır. Doğrudan kurum tarafından belirlenen hedeflere ulaşmaya odaklanır. Kurumsal risk yönetimi sistemi, değer yaratmak veya değerleri korumak için riskler ve fırsatlar ile ilgilenir. Kurumsal risk yönetimi; bir işletmenin yönetim kurulu, üst yönetimi ve diğer personeli tarafından yürütülen, strateji belirleme ve işletme genelinde uygulanan, işletmeyi etkileyebilecek olası olayları belirlemek ve olası olayların risk iştahında olma riskini yönetmek üzere tasarlanmış bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi tanımı geniş kapsamlıdır. İşletmelerin ve diğer kuruluşların riskleri nasıl yönettiğine dair temel kavramları belirterek; kuruluşlar, endüstriler ve sektörler arasında uygulanmasını sağlar. Kurumsal risk yönetimi tanımı bazı temel noktaları yansıtmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Paape ve Spekle, 2012: 536):

- İşletmede devamlılığı olan bir süreçtir.
- Organizasyonun her kademesindeki çalışan tarafından etkilenir.
- Strateji belirlemede uygulanır.
- İşletme genelinde, her seviyede ve birimde uygulanır.
- Varlık düzeyinde portföy riskine bakar.
- İşletmeyi etkileyen olası olayları tespit etmek ve risk iştahı içindeki riskleri yönetmek için tasarlanır.

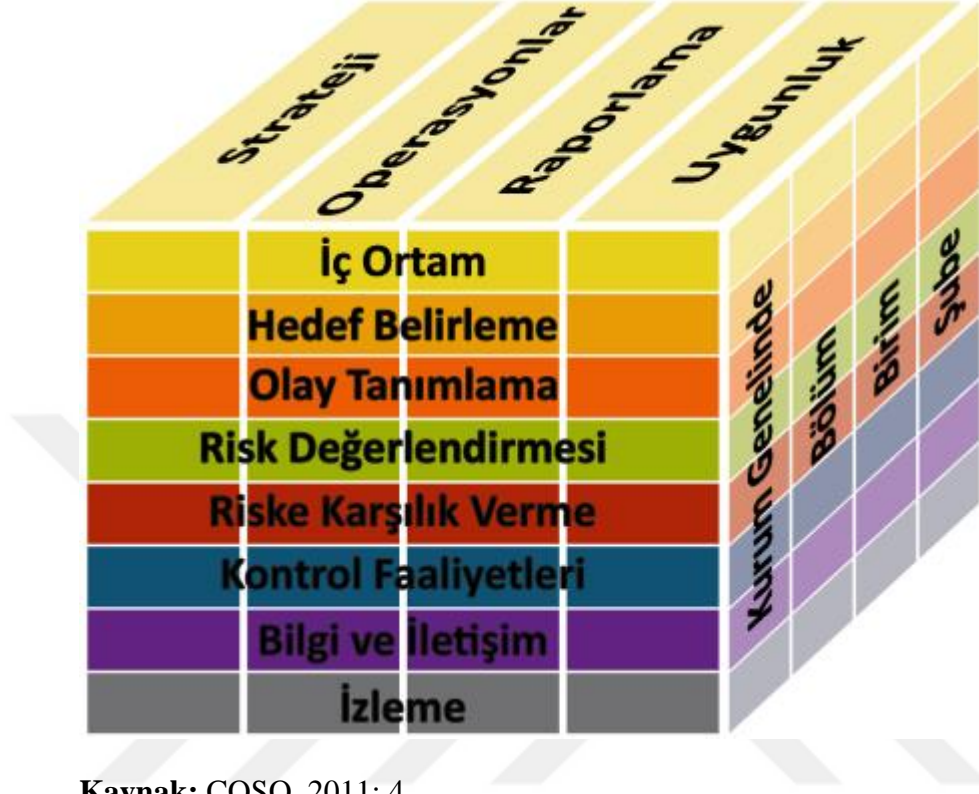
- İşletmenin yönetim kuruluna ve üst yönetimine makul güvence sağlar.
- İşletme hedeflerinin başarılmasına yöneliktir.

COSO kurumsal risk yönetimi çerçevesine göre, kurumsal risk yönetimi sistemi kapsamına giren konulardan bazıları aşağıdaki gibidir (Dabari ve Saidin: 2015: 743):

- Birden Fazla İşletme Riskini Belirleme ve Yönetme: Her işletme, kurumun farklı bölümlerini etkileyen sayısız riskle karşı karşıya kalır. Kurumsal risk yönetimi sistemi, birbiriyle ilişkili veya ilişkisiz risklere etkili bir şekilde yanıt vermeyi sağlamaktadır.
- Risk İştahını ve Stratejisini Uyumlaştırmak: İşletme yönetimi, stratejik alternatifleri değerlendirmek, ilgili hedefleri belirlemek, ilgili riskleri yönetmek ve mekanizmalar geliştirmek için kurumsal risk yönetimi yardımıyla işletmenin risk iştahını değerlendirir.
- Risklere Karşılık Verme: Kurumsal risk yönetimi, alternatif risk yanıtlarını tanımlama ve belirleme (riskten kaçınma, riski azaltma, riski paylaşma, riski kabul etme) konusunda çok dikkatli çalışır.
- Operasyonel Sürprizlerin ve Kayıpların Azaltılması: İşletmeler, olası olayları belirlemek ve karşılık vermek, sürprizleri ve ilgili maliyetleri veya kayıpları azaltmak için kurumsal risk yönetimini uygular.
- Fırsatları Değerlendirmek: Kurumsal risk yönetimi, bir dizi potansiyel olayı göz önünde bulundurarak, fırsatları belirlemeyi ve proaktif olarak gerçekleştirmeyi sağlar.
- Sermaye İşlemlerinin İyileştirilmesi: Kurumsal risk yönetimi, önemli risk bilgisinin elde edilmesini ve işletme yönetiminin genel sermaye ihtiyaçlarını etkin bir şekilde değerlendirmesini sağlar.

COSO kurumsal risk yönetimi çerçevesi aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi üç boyutlu bir küptür.

Şekil 20: COSO Kurumsal Risk Yönetimi Çerçevesi



**Kaynak:** COSO, 2011: 4.

Küpün ön yüzünde kurumsal risk yönetiminin bileşenleri yer almaktadır. Kurumsal risk yönetimi sisteminin etkinliği bu 8 bileşenin etkin bir şekilde konumlandırılmasına ve faaliyet göstermesine bağlıdır. COSO kurumsal risk yönetimi küpünün sağ yüzünde kurum seviyeleri yer almaktadır. Kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin kurum genelinde uygulanması gerekmektedir. Bununla birlikte kurumsal risk yönetimi bölüm, birim ve şube bazında da bütünlük bir yaklaşımla uygulanmalıdır. COSO kurumsal risk yönetimi küpünün üst yüzünde işletmenin amaçları yer almaktadır. Şekil 20’de görüldüğü gibi kurum amaçları; stratejik amaçlar, operasyonel amaçlar, raporlama amaçları ve uygunluk amaçları olmak üzere dört gruba ayrılmıştır. Stratejik amaçlar, kurumun misyonunu ve vizyonunu destekleyen üst düzey amaçlardır. Operasyonel amaçlar, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına ilişkin amaçlardır. Raporlama amaçları, raporların güvenilirliğine ilişkin amaçlardır. Uygunluk amaçları da kurumun işleyişinin kanun ve düzenlemelere uygun bir şekilde sürdürülmesine ilişkin amaçlardır.

## 1. İç Ortam

İç ortam, disiplin ve yapı sağlayan, kurumsal risk yönetiminin diğer tüm bileşenlerinin temelini oluşturmaktadır. Stratejilerin ve hedeflerin oluşturulmasını, iş faaliyetlerinin yapılandırılmasını, risklerin tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve risklere karşılık verilmesini etkiler. İzleme faaliyetlerinin ve bilgi-iletişim sistemlerinin tasarımı ve işleyişi üzerinde kontrol faaliyetlerinin önemli etkisi vardır (COSO, 2011: 5). İç ortam, işletmenin tarihi ve kültüründen etkilenir. İşletme tarih ve kültürü; kurumun etik değerleri, personelin yetkinliği ve gelişimi, yöneticilerin riskleri yönetme felsefesi, otorite ve sorumluluğun nasıl tahsis edildiği gibi pek çok unsurdan oluşmaktadır. İşletmelerdeki yönetim kurulu iç ortamın kritik bir parçasıdır ve iç ortama bağlı diğer unsurları da önemli ölçüde etkilemektedir. Kurumsal risk yönetimi iç ortam bileşeni kapsamında aşağıdaki unsurlar dikkate alınmaktadır.

### a) Risk Yönetim Felsefesi

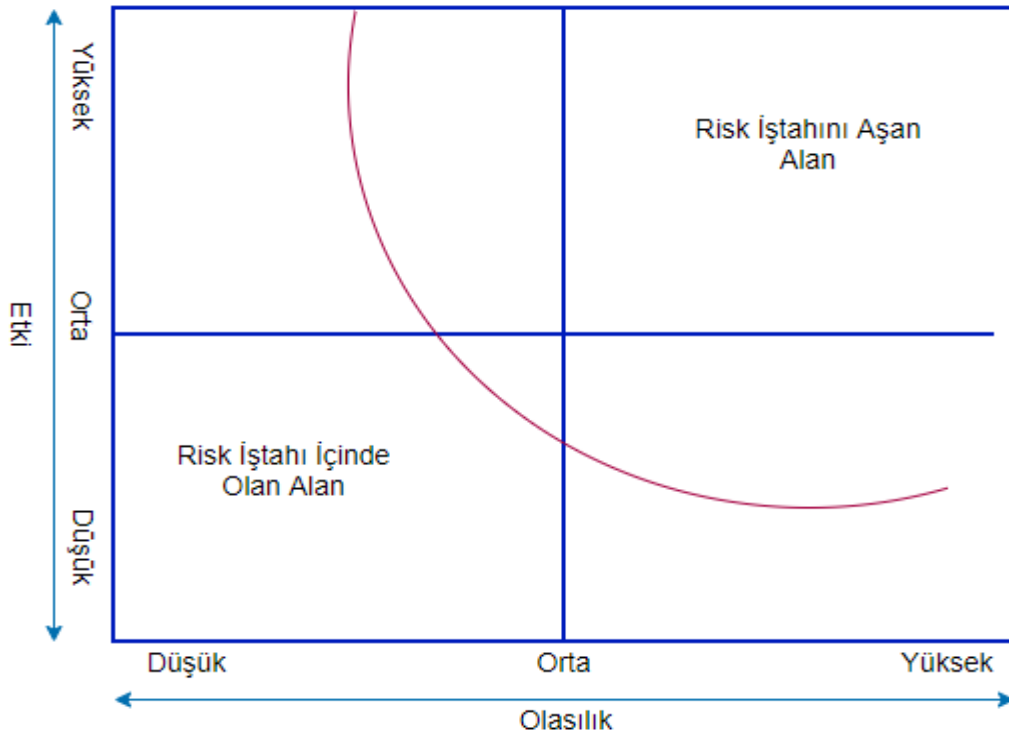
İşletmelerin risk yönetim felsefesi, işletmenin strateji geliştirme ve uygulamadan günlük faaliyetlerine kadar yaptığı her şeyde riski nasıl değerlendirdiğini belirleyen ortak inanç ve tutumlardır. Risk yönetim felsefesi, işletmenin kültürünü ve çalışma tarzını etkileyerek değerlerini yansıtır ve risklerin nasıl tanımlandığı, kabul edilen risk türlerinin nasıl yönetildiği de dahil olmak üzere kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlar.

Risk yönetim felsefesi, işletme personeli tarafından iyi bir şekilde benimsendiği, anlaşıldığı ve geliştirildiği zaman, işletmenin karşılaşılabileceği riskler etkin bir şekilde tanımlanabilir ve yönetilebilir. Aksi takdirde işletme birimleri, fonksiyonları veya departmanları arasında kurumsal risk yönetimi etkin bir şekilde uygulanamaz. Ancak, işletmenin risk yönetim felsefesi iyi bir şekilde sürdürülse bile, birimler arasında risklere bakış açıları farklı olabilir. Bu durum kurumsal risk yönetimi uygulamasında değişikliklere neden olabilir. Örneğin, bazı birim yöneticileri daha fazla risk almayı tercih ederken diğerleri daha az risk almayı tercih edebilirler. İşletmenin risk yönetim felsefesi; yazılı ve sözlü iletişim, politika beyanları, davranış standartları, performans göstergeleri ve raporlama gibi konulara da yansımaktadır (Kimbrough ve Componation, 2009: 21).

## b) Risk İştahı

Risk iştahı, işletmenin kabul etmeye istekli olduğu ve geniş bir düzeyde işletmeye değer katacak risk miktarıdır. İşletmenin risk yönetim felsefesini yansıtır ve işletmenin kültürünü ve çalışma tarzını etkiler. Stratejilerden beklenen getirinin, işletmenin risk iştahıyla uyumlu olması gerekir. Bunun için risk iştahı, strateji belirlenirken göz önünde bulundurulur. Farklı stratejiler, işletmeyi farklı risk seviyelerine maruz bırakmaktadır. Strateji belirleme sürecinde uygulanan kurumsal risk yönetimi, işletme yönetiminin risk iştahına uygun bir strateji seçmesine yardımcı olmaktadır. İşletmeler; düşük, orta ve yüksek kategorilerle risk iştahını niteliksel olarak değerlendirir veya büyüme ve risk getirileri ile ilgili hedefleri yansıtan ve dengeleyen nicel bir yaklaşım kullanır (Asat vd., 2015: 89).

Şekil 21: Risk İştahı Haritası



**Kaynak:** Bromiley vd., 2014: 4.

### c) **Yönetim Kurulu**

İç ortamın kritik bir parçası, işletmelerin yönetim kuruludur ve iç ortamın unsurlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Faaliyetlerin incelenmesi ve uygunluğu, iç ve dış denetçilerle olan etkileşim, strateji, planlar ve performans ile ilgili işlemler bu unsurlardan bazılarıdır. Üst yönetimin; yönetim kurulu, mütevellî heyeti veya benzer bir kurulun gözetim sorumluluklarını yerine getirmek için teknik ve uzmanlık açısından yeterli donanıma sahip olması gerekir. Bu, etkili bir kurumsal risk yönetimi ortamı için çok önemlidir. Ayrıca yönetim kurulunun faaliyetlerini sorgulaması, yönetim kuruluna alternatif görüşler sunması, yanlışlıklar karşısında hareket etmesi bakımından yönetim kurulu, kurul dışından uzman görüşlerini de dikkate almalıdır (Dugguh ve Diggi, 2015: 68).

Yönetim kurulu üyeleri işletme hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmalıdır. Danışmanlık, tavsiye ve yönlendirme yapmakla beraber yönetimde gerekli kontrol ve dengeyi sağlamak için bağımsız bir şekilde davranmalıdırlar. İç ortamın etkili olabilmesi için, yönetim kurulu üyelerinin bu davranışlara sahip olması gerekmektedir. Yönetim kurulu, işletmelerin etkin bir risk yönetimi gerçekleştirmesini sağlamaktadır. İşletmeler önemli bir riskle karşılaşmamış ve geçmişte risk kaynaklı zarar görmemiş olsalar bile gelecekte risk problemi yaşamayacağı anlamına gelmez. Stratejiler, çalışanlar, iş süreçleri, teknoloji ve varlıklar gibi riske açık unsurlar yönetim kurulu kapsamında etkili bir şekilde işleyen risk yönetimi sürecine dahil edilmelidir (Hoyt ve Liebenberg, 2015: 3).

### d) **Bütünlük ve Etik Değerler**

İşletmelerin belirledikleri strateji, hedef ve bunların uygulanma şekli tercihlere, değer yargılarına ve yönetim stillerine bağlıdır. Yönetimin dürüstlüğü ve etik değerlere bağlılığı, davranış standartlarına çevrilen tercihleri ve yargıları etkilemektedir. İşletmenin prestiji önemli olduğu için, işletmeler davranış standartlarının ötesine geçmesi gerekir. Etik davranışın, işletmelerin sürekliliği açısından çok önemli olduğu giderek kabul görmektedir. İşletme yönetiminin bütünlüğü, bir işletmenin faaliyetlerinin tüm yönlerinde etik davranılmasının önkoşuludur. Kurumsal risk yönetiminin etkinliği; işletme faaliyetlerini izleyen ve yöneten kişilerin bütünlüğünün

ve etik değerlerinin üzerine çıkamaz. Etik değerler ve doğruluk, bir işletmenin i ortamının ve diğer kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin tasarımını, yönetimini ve izlenmesini etkileyen temel unsurlardır (Thomya ve Saenchaiyathon, 2015: 160).

Etik değerlerin oluşturulması, çoğu zaman birçok tarafın kaygılarını göz önünde bulundurma gereği nedeniyle zordur. İşletme yönetiminin etik değerleri; tedarikçilerin, kurumun, çalışanların, rakiplerin, müşterilerin ve toplumun kaygılarını dengeli bir şekilde kapsmalıdır. Bu kaygıları dengelemek karmaşık ve zor olabilir çünkü çıkarlar genellikle ön plandadır. Etik davranış ve işletme yönetimi bütünlüğü, etik ve davranış standartlarını ve bunların nasıl iletildiğini ve geliştirildiğini içeren kurum kültürünün aşamalarıdır. Resmi politikalar, yönetim kurulunun ve işletme yönetiminin nasıl hareket etmek istediğini belirler. Kurum kültürü; gerçekte ne yapılmak istendiğini, hangi kurallara uyulduğunu ve nelerin göz ardı edildiğini belirler. Üst yönetim, kurum kültürünün belirlenmesinde kilit rol oynamaktadır. Bir işletmede genellikle icra kurulu başkanı etik değer seviyesini belirlemektedir (Yaraghi ve Langhe, 2011: 553).

Bazı organizasyonel faktörler, sorgulanabilir ve hileli finansal raporlama uygulamalarının olasılığını da etkileyebilir. Bu faktörlerin etik davranışı da etkilemesi muhtemeldir. Bireyler; yasadışı olan, dürüst ve etik olmayan davranışlarda bulunabilir çünkü işletmelerde bu davranışları gerçekleştirebilecek ortam oluşabilir.

#### **e) Yetkinlik**

Yetkinlik, verilen görevleri yerine getirmek için gereken bilgi ve becerileri yansıtılmaktadır. İşletme yönetimi, bu görevlerin ne kadar iyi yapılması gerektiğine dair karar verir ve işletmenin uygulama ve başarı planlarına karşı stratejisini ve hedeflerini değerlendirir. Yetkinlik ve maliyet arasında genellikle bir etkileşim vardır. Yetkinliğin yüksek olması maliyetleri azaltabilir (Hoyt ve Liebenberg, 2015: 5). İşletme yönetimi bazı işler için yeterlilik seviyelerini belirler ve bu seviyeleri gerekli beceri ve bilgilere dönüştürür. Gerekli bilgi ve beceriler, bireylerin zekasına, eğitimine ve deneyimine bağlı olabilir. Bilgi ve beceri seviyelerini geliştirmede dikkate alınan faktörler, belirli bir mesleğe uygulanacak kararın niteliğini ve derecesini içermektedir. Genellikle, gözetim kapsamı ile bireyin yeterlilik seviyesi arasında bir değerlendirme yapılabilir.

#### **f) Organizasyonel Yapı**

İşletmelerin organizasyonel yapısı; faaliyetleri planlamak, yürütmek, kontrol etmek ve izlemek için bir çerçeve oluşturmaktadır. Etkin bir organizasyon yapısı, yetki ve sorumlulukların önemli alanlarını tanımlamayı ve uygun raporlama hatları oluşturmayı içermektedir. Örneğin; iç denetim işlevi, örgütsel nesnelliği sağlayacak, üst yönetime ve kurumun denetim komitesine erişim imkanı sunacak şekilde yapılandırılmalıdır. Kurumun denetim komitesi ve baş denetim sorumlusu, iç denetim faaliyetinin sorumluluklarını yerine getirmesine yönelik kurumdaki üst yönetime raporlama yapmalıdır.

İşletmeler, ihtiyaçlarına uygun bir organizasyon yapısı geliştirmektedirler. Bir işletmenin örgütsel yapısının uygunluğu, faaliyetlerinin niteliğine ve kısmen büyüklüğüne bağlıdır. Etkili bir kurumsal risk yönetimini mümkün kılmak ve belirlenen amaçlara ulaşmak için işletmelerin büyüklük ve faaliyetleri üzerine organizasyonel yapı düzenlenmelidir. İşletmelerin bazıları merkezileştirilmiş, bazıları ise merkezileştirilmemiş organizasyon yapısı kullanmaktadır. Bazı işletmeler doğrudan raporlama ilişkilerine sahipken, diğerleri daha çok bir matris organizasyonuna sahiptir. Bazı işletmeler de endüstriye, ürün grubuna, coğrafi bölgeye, belirli bir dağıtım veya pazarlama ağına göre organizasyon yapılarını düzenler (Aquila ve Houmes, 2014: 56).

#### **g) Sorumluluk ve Yetki Atama**

Sorumluluk ve yetki ataması, takımların ve bireylerin yetkilendirilme derecesini, mevcut problemleri çözmek için inisiyatif kullanmaya teşvik edilmelerini ve aynı zamanda yetki sınırlarını içermektedir. Ayrıca sorumluluk ve yetki ataması, yetkilendirme ve raporlama ilişkileri kurma protokollerinin yanı sıra ilgili iş uygulamalarını, görevlerin yerine getirilmesi için sağlanan kaynakları, kritik öneme sahip personelin deneyim ve bilgilerini tanımlayan politikaları da içermektedir.

Bazı işletmeler; hataları ortadan kaldırmak, döngü süresini azaltmak, müşteri memnuniyetini arttırmak, daha fazla pazar, müşteri ve kalite odaklı hale gelmek için karar verme sürecini ön büro personeline yaklaştırmayı tercih ederler. Genellikle



otorite ve hesap verebilirlik, bireysel inisiyatifleri teşvik etmek amacıyla oluşturulmaktadır. Yetki devri; merkezi iş kararlarının, alt iş seviyelerinde çalışan kişilere verilmesi anlamına gelmektedir. Yetki ve sorumluluk ataması, hedeflere ulaşmak için gereken ölçüde yetki vermektedir. Bu yetkinin; riskleri belirlemek, hangi risklerin kabul edileceğini saptamak ve bu risklerin nasıl yönetileceğini değerlendirmek için sağlam uygulamalara dayandırılması gerekmektedir. İşletmeler yetki ve atama kapsamında tüm personelin belirlenen hedefleri anlamalarını sağlamalıdır (McNally, 2013: 46).

#### **h) İnsan Kaynakları**

İnsan kaynakları uygulamaları (işe alma, oryantasyon, değerlendirme, eğitim, danışmanlık, teşvik etme, telafi edici önlemler alma vb.); çalışanlara dürüstlük, etik davranış ve yeterlilik düzeyleri hakkında bilgiler vermektedir. Örneğin insan kaynakları; geçmiş başarılarına, önceki iş deneyimine, eğitim geçmişine, etik ve dürüst davranışlara dair verilere vurgu yaparak en nitelikli kişileri işe alma standartlarını, bir işletmenin uzman ve güvenilir insanlara bağlılığını göstermektedir. Benzer şekilde bu durum, kurumun tarihini, kültürünü ve işletme içerisindeki eğitimi de kapsar.

İnsan kaynakları eğitim politikalarına; gelecekte planlanan rol ve sorumluluklar, seminerler, vaka çalışmaları ve rol yapma alıştırılmaları gibi uygulamalar dahil ederek beklenen performans ve davranış seviyeleri güçlendirebilir. Periyodik performans değerlendirmelerinin yönlendirdiği transferler ve promosyonlar, işletmelerin kalifiye çalışanlarının gelişimine olan bağlılığını göstermektedir. Bonus teşvikler içeren rekabetçi ücretlendirme programları, üstün performansın motive edilmesini ve güçlendirilmesini sağlamaktadır. Disiplin işlemleri, beklenen davranış ihlallerine karşı tolerans gösterilmeyeceğine dair hizmetler sunmaktadır (Mikes, 2009: 21).

## **2. Hedef Belirleme**

Hedef belirleme; olayları tespit etmek, riskleri değerlendirmek ve risklere karşılık vermek için bir önkoşuldur. İşletme yönetimi, riskleri yönetmek için gerekli önlemleri almadan önce hedeflerini belirlemelidir. Ayrıca işletme, başarı elde etmek

için karşılaşılabileceği riskleri tanımlayıp değerlendirmelidir. Kurumsal risk yönetimi hedef belirleme bileşeni kapsamında aşağıdaki unsurlar dikkate alınmaktadır.

**a) Stratejik Hedefler**

İşletme misyonu, işletmenin neye ulaşmak istediğini geniş anlamda belirtmelidir. Yönetim kurulunun gözetimi altında misyon, vizyon veya amaç gibi terimlerin, işletmenin varoluş nedenini açık bir şekilde ortaya koyması çok önemlidir. Bunun için işletme yönetimi; stratejik hedefleri belirler ve stratejileri oluşturur. Daha sonra kurum için ilgili operasyon, uygunluk ve raporlama hedeflerini belirler. İşletmelerin misyonu ve stratejik hedefleri genel olarak sabit olsa da stratejik hedefler ve misyon, iç ve dış koşulları değiştirme konusunda daha dinamiktir. İç ve dış koşullar değişerek stratejik hedeflerle yeniden düzenlenir (Baxter vd., 2013: 1266).

Stratejik hedefler, işletmenin misyon ve vizyonuyla uyumlu ve onlara destek veren üst düzey hedeflerdir. Stratejik hedefler, işletme yönetimin işletmenin paydaşları için nasıl değer yaratmaya çalışacağı konusundaki tercihlerini yansıtmaktadır. İşletme yönetimi, stratejik hedeflere ulaşmanın alternatif yollarını göz önünde bulundurarak, çeşitli strateji seçenekleriyle ilişkili riskleri belirler ve bunların sonuçlarını dikkate alır. Strateji belirleme sürecinde, çeşitli risk değerlendirme ve olay tanımlama teknikleri kullanılabilir. Böylece kurumsal risk yönetimi sistemi, hedef ve stratejilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

**b) İlgili Hedefler**

İşletme stratejilerine (faaliyetlerine göre belirlenen) göre uygun ve doğru hedeflerin belirlenmesi, işletme başarısı için kritik öneme sahiptir. İşletme yönetimi, öncelikle stratejik hedeflere odaklanarak başarısına değer katacak ve başarısını koruyacak bir düzeyde bu hedefleri geliştirmek için kendini konumlandırmalıdır. İşletme hedefleri; organizasyonda satış, raporlama, üretim, mühendislik ve altyapı gibi çeşitli faaliyetler için oluşturulan alt hedeflerle bağlantılı ve onlara entegredir.

İşletmelerin faaliyetlerine yönelik hedefler belirlenirken dikkatli davranılmalıdır. Belirlenen hedeflerin işletmenin faaliyetleriyle alakalı olması çok önemlidir çünkü bu durum işletmelerin kritik başarı faktörlerini etkilemektedir. Hedef

belirleme, kurumsal risk yönetiminin kritik bir bileşenidir. Hedefler, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri noktasında ölçülebilir olması gerekirken farklı önem derecesi ve önceliğine de sahiptirler. Buna göre, işletmeler belirli hedeflere ulaşma noktasında makul bir güvence sağlasa da bu durum tüm hedefler için geçerli olmayabilir. İşletme, iş birimi, işlev, bölüm ve birey için kritik başarı faktörleri mevcuttur. Ayrıca işletme yönetimi, hedefleri belirleyerek ve kritik başarı faktörlerine odaklanarak performans için ölçüm kriterleri oluşturabilir (Nocco ve Stulz, 2006: 4).

Hedeflerin, işletmelerin önceki uygulama ve performansları ile tutarlı olması durumunda, faaliyetler arasındaki bağlantı kolay bir şekilde tespit edilebilir. Ancak hedefler, işletmelerin geçmişteki uygulamaları ve performanslarından uzaklaşırsa, işletme yönetimi faaliyetler arasındaki bağlantıları yeniden değerlendirmeli ve olası riskleri göz önünde bulundurmalıdır. İşletmelerde hedeflerin kolayca anlaşılması ve ölçülebilir olması gerekir. Kurumsal risk yönetimi, her seviyedeki personelin kurumun hedefleri hakkında yeterli seviyede bilgiye sahip olmasını sağlamalıdır. Tüm çalışanlar, neyin başarılması gerektiği konusunda bir anlayışa sahip olmalıdır. İşletmelerdeki hedeflerin çeşitliliğine rağmen, ana hedefler aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Andersen, 2009: 355):

- Operasyon Hedefleri: Performans ve karlılık hedefleri de dahil olmak üzere, işletmelerin faaliyetlerinin etkinliği, faaliyetlerinin verimliliği ve işletme kaynaklarının kayba karşı korunmasını içermektedir. Operasyon hedefleri, işletme yönetiminin yapısı ve işletmenin performans konusundaki tercihlerine göre değişiklik göstermektedir.
- Raporlama Hedefleri: Bu hedefler, raporlamanın güvenilirliği ile ilgilidir. İç ve dış raporlamayı içerirler. Ayrıca, finansal ve finansal olmayan bilgileride içerebilir.
- Uygunluk Hedefleri: Bu hedefler, ilgili yasalara ve düzenlemelere bağlı kalmaya yöneliktir. Dış etkenlere bağımlıdır ve endüstri içerisinde benzer işletmelerle aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Ana hedefler bakımından kurumsal risk yönetimi; organizasyon genelinde hedefleri ve hedeflerin tutarlılığını geliştirmeye, kilit başarı faktörlerini ve risklerini

belirlemeye, riskleri değerlendirmeye ve bilinçli tepkiler vermeye, uygun risk tepkilerini uygulamaya, gerekli kontrolleri oluşturmaya, performans ve beklentilerin zamanında raporlanmasına odaklanır. İşletmeler, daha dar kapsamlı bir konuyla ilgili olarak dahili veya harici iletişimi kolaylaştırmak için bir veya daha fazla ana hedeflerin alt hedef kategorilerini kullanmayı tercih etmektedirler. Bu durum alt hedef kategorilerinde ve kurumsal risk yönetimi sisteminde doğru iletişimin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Raporlama hedeflerinin alt kategorilerinden biri olan, kurumsal risk yönetiminin finansal raporlama üzerindeki etkinliğinin raporlanması, örnek olarak verilebilir (Manab ve Kassim, 2012: 1729).

Alt hedef kategorisindeki bir hedef, başka bir hedefin önüne geçebilir veya onu destekleyebilir. Bir hedefin bağlı olduğu alt hedef kategorisi bazen koşullara bağlıdır. Örneğin; üretim faaliyetlerini yönetmek ve kontrol etmek için iş birimi yönetimine güvenilir bilgi sağlamak, hem operasyon hedeflerine hem de raporlama hedeflerine ulaşmaya yardımcı olmaktadır. İşletme yönetimi kurumsal risk yönetiminin bir parçası olarak, sadece hedefleri belirlemek ve hedeflerin işletmenin misyonunu nasıl etkilediğini dikkate almakla kalmaz, aynı zamanda hedeflerin işletmenin risk iştahına uymalarını da değerlendirir. Bu durumun göz ardı edilmesi, hedeflere ulaşmak için yeterli risk almama veya çok fazla risk alma ile sonuçlanabilir. Etkili kurumsal risk yönetimi, stratejik hedefleri işletmenin misyonuyla aynı doğrultuda düzenlemeli ve ilgili hedeflerin işletmenin risk iştahıyla uyumlu olmasını sağlamalıdır (Hohan, 2015: 3).

Kurumsal risk yönetimi, bir işletmenin raporlama hedeflerine ulaşması yönünde makul bir güvence sağlamaktadır. Benzer şekilde, uygunluk ve operasyon hedeflerine ulaşması içinde makul bir güvence vermelidir. Raporlama, operasyon ve uygunluk hedeflerine ulaşmak, büyük ölçüde işletme yönetiminin kontrolündedir. Başka bir ifadeyle işletmeler, hedefler belirlendikten sonra, onları gerçekteştirmek için gerekenleri yapma faaliyetleri üzerinde kontrol sahibidir.

### c) Risk İştahı

Yönetim kurulunun gözetimi altında üst yönetim tarafından oluşturulan risk iştahı, mevcut stratejileri belirlemede rehber niteliğindedir. İşletmeler risk iştahını; kabul edilebilir büyüme, risk dengesi, getiri dengesi ve riske uyarlanmış katma değer işlemleri olarak ifade edebilir. Kar amacı gütmeyen bazı kuruluşlar ise risk iştahını, paydaşlarına değer sağlamada kabul edecekleri risk seviyesi olarak tanımlamaktadırlar.

İşletmelerin risk iştahı ile stratejileri arasında bir ilişki vardır. Kurumsal risk yönetimi strateji belirlemede, işletme yönetiminin risk iştahına uygun bir strateji seçmesine yardımcı olmaktadır. Stratejiyle ilişkili risk, işletmenin risk iştahı ile tutarsız ise, bu strateji hızlı bir şekilde revize edilmelidir. Bu durum, işletme yönetiminin başlangıçta risk iştahını aşan bir strateji formüle ettiği veya stratejinin, işletmenin stratejik hedeflerine ve misyonuna ulaşması için yeterli riskleri benimsemediği durumlarda ortaya çıkabilir (Arnold vd., 2014: 259).

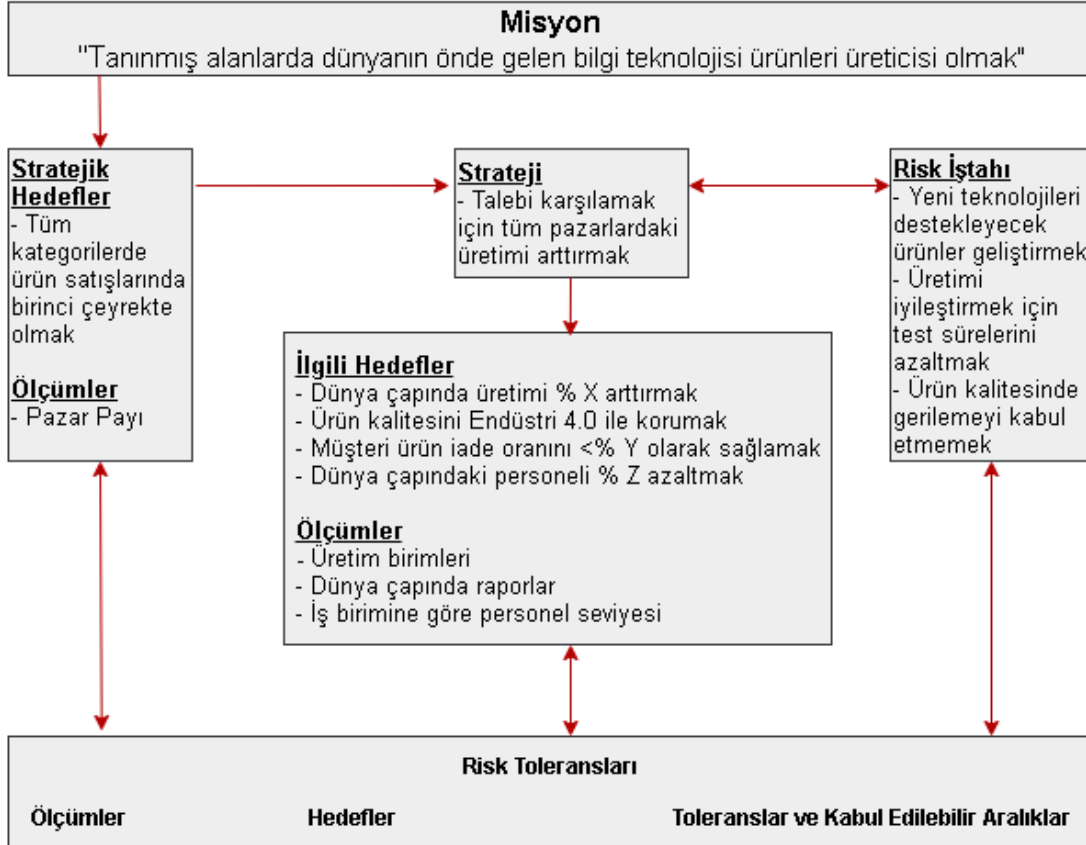
İşletmelerin risk iştahı, kaynak tahsisine rehberlik eden varlık stratejisine yansıtılmaktadır. İşletme yönetimi, yatırım yapılan kaynaklardan bir getiri elde etmek için işletmenin risk iştahını ve bireysel iş birimlerinin stratejik planlarını göz önünde bulundurarak, kaynakları iş birimleri arasında tahsis etmektedir. İşletme yönetimi, strateji uygulamasını kolaylaştırmak ve işletmenin risk iştahını geliştirmek için organizasyonu, çalışanları, süreçleri ve altyapıyı birbirleriyle uyumlaştırmaya çalışmalıdır (Power, 2009: 852).

### d) Risk Toleransları

Risk toleransları, hedeflere ulaşma noktasında risklerin kabul edilebilir değişik seviyeleridir. Risk toleransları ölçülebilir olmakla beraber, genellikle hedefler en çok hangi birimle ilgili ise o birim tarafından ölçülür. Örneğin, bir işletme zamanında teslimatı %98 seviyelerinde hedefleyebilir fakat bu seviyenin %94 ile %100 arasında olması kabul edilebilir bir risk toleransıdır. İşletme yönetimi risk toleranslarının belirlenmesinde, ilgili hedeflerin göreceli önemini göz önünde bulundurur ve risk toleranslarını risk iştahı ile karşılaştırır. Risk toleransları paralelinde faaliyet

göstermek, işletmenin risk iştahına bağlı kalacağı konusunda daha fazla güvence sağlamaktadır. Bu durum işletmenin hedeflerine ulaşmasını daha da kolaylaştırmaktadır (Al-Gharaibeh ve Malkawi, 2013: 102).

**Şekil 22:** Kurumsal Risk Yönetimi Hedef Belirleme Örneği



**Kaynak:** Ram ve Corkindale, 2014: 154.

### 3. Olay Tanımlama

COSO kurumsal risk yönetimi çerçevesine göre, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını etkileyen iç ve dış olayları tanımlaması ve riskler ile fırsatlar arasında ayırım yapması gerekir. Olay tanımlamasında işletme yönetimi, belirsizliklerin var olduğunu kabul eder ancak bir olayın gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini, ne zaman gerçekleşeceğini veya etkisinin ne olacağını kesin olarak bilemez. İşletme yönetimi ilk olarak, olayın etkisinin olumlu ya da olumsuz sonucuna bakmadan hem iç hem de dış kaynaklarla alakalı bir dizi potansiyel olayı değerlendirmektedir. Bu şekilde işletme

yönetimi, sadece olumsuz etkileri olan potansiyel olayları değil, aynı zamanda izlenecek fırsatları temsil eden olayları da tanımlamaktadır.

İşletmeler ilgili olayları gözden kaçırmamak için olayın meydana gelme ihtimalinden ve risk değerlendirmesine etkisinden ayrı bir şekilde tanımlanmalıdır. Sayısız dış ve iç faktör, stratejinin uygulanmasını ve hedeflerin gerçekleştirilmesini etkileyen olayları kapsamaktadır. Kurumsal risk yönetiminin bir parçası olarak işletme yönetimi, iç ve dış faktörleri ve bunlardan doğabilecek olayların türünü değerlendirmektedir. Dış faktörler aşağıdaki gruplara ayrılmıştır (Zumitzavan ve Udchachone, 2014: 274):

- Ekonomik: Olaylar arasında fiyat hareketleri, sermaye kullanılabilirliği, daha düşük sermaye maliyeti ve yeni rakiplerin ortaya çıkmasıyla rekabette engeller yer almaktadır.
- Doğal Çevre: Olaylar arasında taşkın, yangın, deprem ve bunlara benzer olağanüstü durumlar vardır. Bunlar; tesis veya binalara zarar verebilir, hammaddelere erişimi kısıtlayabilir veya insan sermayesi kaybına neden olabilir.
- Politik: Olaylar arasında yeni hükümet yetkililerinin seçilmesi, dış pazarlara kısıtlı erişim ve daha yüksek veya daha düşük vergilerle sonuçlanan yeni yasalar ve düzenlemeler yer almaktadır.
- Sosyal: Etkinlikler, demografik özellikler, sosyal alanlar, aile yapıları ve yaşam öncelikleri gibi özellikler ürün ve hizmetlere olan talebin değişmesine, yeni satın alma olanaklarına, insan kaynakları sorunlarına ve üretimin azalmasına neden olabilir.
- Teknolojik: Olaylar, yeni elektronik ticaret araçları içermektedir. Bu da genişletilmiş veri kullanılabilirliğine, teknoloji tabanlı hizmetlere olan talepte artışa, altyapı maliyetlerinde azalmaya sebep olabilir.

Bir işletmenin başarısı ve kapasitesi, öncelikli tercihlerini yansıtır ve gelecekteki olaylarını ve yönetim kararlarını etkiler. İç faktörler, bunlara ilişkin olay örnekleri ve sonuçları ile birlikte aşağıdaki gruplara ayrılmıştır (Payne, 2010: 6):

- Altyapı: Olaylar arasında; önleyici bakıma ve merkez desteğine çağrı yapmak, ekipmanın çalışma süresini ve müşteri memnuniyetini artırmak yer almaktadır.
- Personel: Olaylar arasında; işyeri kazaları, hileli faaliyetler, iş sözleşmelerinin sona ermesi, mevcut personel kaybı, maddi veya itibari hasar ve üretimin duraksaması yer almaktadır.
- Süreç: Olaylar arasında; yeterli yönetim protokolleri olmadan süreç modifikasyonu, işlem yürütme hataları, yetersiz gözetim ile dış kaynak kullanımı, pazar payından azalma, verimsizlik, iş kaybı ve müşteri memnuniyetsizliği yer almaktadır.
- Teknoloji: Olaylar arasında: faaliyet hacmi dalgalanması, güvenlik ihlalleri, biriken kayıtların azaltılması, sahte işlemler ve ticari faaliyetlerin devam edememesi gibi durumlar yer almaktadır

Olayları etkileyen dışsal ve içsel faktörlerin belirlenmesi, etkili olay tanımlamasının yapılması için önemlidir. Faktörler tanımlandıktan sonra, işletme yönetimi bunları göz önünde bulundurabilir ve hedeflere ulaşmayı etkileyebilecek olaylara odaklanabilir.

Olay tanımlama teknikleri, hem gelecek hem de geçmişle ilgili olmalıdır. Geçmiş olaylara ve eğilimlere odaklanan teknikler; zaman kayıpları, ödeme geçmişleri ve emtia fiyatlarındaki değişiklikler gibi konuları dikkate almaktadır. Geleceğe odaklanan teknikler ise demografik özellikler, yeni pazar koşulları ve rakip eylemler gibi konuları dikkate almaktadır. Ayrıca olay tanımlama teknikleri, işletme içinde kullanıldıkları yere göre değişiklik göstermektedir. Olay tanımlama teknikleri aşağıdaki gibidir (COSO, 2011: 7):

- Etkinlik Envanterleri: Belirli bir sektördeki şirketler için ortak olan potansiyel etkinliklerin veya endüstriler arasında ortak olan belirli bir faaliyet veya sürecin ayrıntılı listesidir. Yazılım geliştirme projesi üstlenen bir şirketin, yazılım geliştirme projeleriyle ilgili genel olayları detaylandıran bir envanter oluşturması örnek olarak verilebilir.



- İç Analiz: İş planlama döngüsü sürecinin bir parçası olarak, genellikle bir iş biriminin personel toplantıları yoluyla yapılmaktadır. İç analiz bazen diğer paydaşlardan (tedarikçiler, diğer iş birimleri, müşteriler), iç ya da dış fonksiyonel uzmanlardan veya iç denetim personelinden elde edilen bilgileri kullanır. Bu duruma, yeni bir ürünün tanıtımını planlayan bir şirketin, dış pazar araştırması ile birlikte kendi tarihsel tecrübesini kullanması örnek olarak verilebilir.
- Tetikleyici İşlemler: Bu işlemler, mevcut faaliyetleri veya olayları önceden tanımlanmış kriterler ile karşılaştırarak ilgili alanlara yönelik işletme yönetimini uyarır. Tetikleyici işlemler meydana geldiğinde, bir olay için daha fazla değerlendirme veya acil müdahale gerekebilir. Şirket yönetiminin yeni pazarlama veya reklamcılık programları için hedeflenen pazarlardaki satış hacmini izlemesi ve bu izlemenin sonuçlarına göre hemen işlem yapması örnek olarak verilebilir.
- Atölye Çalışmaları ve Görüşmeler: Tartışmalar yoluyla biriken bilgiden, işletme yönetimi deneyiminden, personel ve diğer paydaşlardan yararlanarak olaylar tanımlanır. İşletme veya birim hedeflerinin başarısını etkileyebilecek olaylar hakkında bir tartışma başlatılır. Bir finansal kontrolörün, işletmenin dış finansal raporlama hedefleri üzerinde etkisi olan olayları belirlemek için muhasebe ekibinin üyeleriyle bir atölye çalışması yapması, örnek olarak verilebilir.
- Süreç Akış Analizi: Bu teknik, bir süreç oluşturmak için bir araya gelen girdilerin, görevlerin, sorumlulukların ve çıktıların kombinasyonunu dikkate almaktadır. Süreç içindeki girdileri veya faaliyetleri etkileyen dış ve iç faktörleri göz önüne alarak, işletmenin süreç hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek olayları tespit etmektedir. İlgili riskleri, süreç içindeki değişiklikleri ve personel değişikliklerini dikkate almaktadır.
- Öncü Olay Göstergeleri: Bir organizasyon olaylarla ilişkili verileri izleyerek, olaya neden olabilecek koşulların varlığını tespit eder. Finansal kuruluşların geç kredi ödemeleri, nihai kredi temerrüdü arasındaki korelasyonu ve erken müdahalenin olumlu etkisini kabul etmesi örnek olarak verilebilir.

- Kayıp Olay Veri Metodolojileri: Geçmiş olaylara ilişkin veri havuzlarını, veri eğilimlerini ve temel nedenleri belirlemek için yararlı olan bir bilgi kaynağıdır. İşletme yönetimi temel nedenleri tespit ettiğinde, bireysel olayları ele almaktan ziyade değerlendirmenin ve iyileştirmenin daha etkili olduğunu görmektedir. Büyük bir otomobil filosunu işleten şirketin, kazalara yönelik veri tabanı oluşturup analizler sayesinde, kazaların farklı coğrafyalardaki ve yaş grubundaki sürücülere bağlı olduğunu tespit etmesi örnek olarak verilebilir.

Olay tanımlamasında derinlik, genişlik, zamanlama ve disiplin kavramları, işletmeler arasında farklılık göstermektedir. İşletme yönetimi, risk yönetimi felsefesine uygun teknikleri seçer ve işletmenin ihtiyaç duyulan olay tanımlama yeteneklerini geliştirmesini ve destek araçlarının yerinde olmasını sağlar. Genel olarak olay tanımlama işlemi, risk değerlendirmesi ve riske karşılık verme bileşenlerinin temelini oluşturduğu için iyi bir şekilde gerçekleştirilmelidir (Farrell ve Gallagher, 2015: 628).

İşletmeler açısından potansiyel olayları kategorilere ayırmak faydalı olabilir. İşletme yönetimi, işletme birimleri genelinde yatay organizasyon, dikey organizasyon ya da diğer bir organizasyon yapısına göre toplanarak risk değerlendirmesi için daha fazla bilgi temin edip, olaylar arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını geliştirebilir. İşletme yönetimi, benzer olayları gruplayarak fırsatları ve riskleri daha iyi tespit edebilir. Olayları kategorize etmek aynı zamanda işletme yönetiminin, olay tanımlama çabalarının bütünlüğünü göz önünde bulundurmasını sağlamaktadır. Bu duruma, alacaklı tahsilatlarıyla ilgili olayları, alacaklı temerrüdü adı verilen tek bir kategoride sınıflandırmak örnek olarak verilebilir. İşletme bu kategorideki olayları inceleyerek, alacaklı temerrütleri ile ilgili tüm önemli potansiyel olayları değerlendirebilir (Florio ve Leoni, 2017: 59).

Bazı işletmeler, üst düzey hedeflerle başlayan ve daha sonra organizasyonel birimler, işlevler ve iş süreçleriyle mevcut hedeflere doğru sıralanan bir hiyerarşi kullanarak, ilgili hedeflerinin kategorize edilmesini sağlar. Genel olarak iç ve dış faktörler bağlamında olay kategorileri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

**Tablo 3:** İç ve Dış Faktörler Bağlamında Olay Kategorileri

<b>Olay Kategorileri</b>	
<b>Dış Faktörler</b>	<b>İç Faktörler</b>
<b>Ekonomik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sermaye Kullanılabilirliği</li><li>• Kredi</li><li>• Likidite</li><li>• Finansal Piyasalar</li><li>• İşsizlik</li><li>• Rekabet</li><li>• Birleşme ve Devralmalar</li></ul> <b>Doğal çevre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Emisyonlar ve Atıklar</li><li>• Enerji</li><li>• Doğal Afet</li><li>• Sürdürülebilir kalkınma</li></ul> <b>Politik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hükümet Değişiklikleri</li><li>• Mevzuat</li><li>• Kamu Politikası</li><li>• Düzenleme</li></ul> <b>Sosyal</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Demografi</li><li>• Tüketici Davranışları</li><li>• Vatandaşlık</li><li>• Saklı ve Zorunlu Haklar</li><li>• Terörizm</li></ul> <b>Teknolojik</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elektronik Ticaret</li><li>• Dışsal Veriler</li><li>• Gelişen Teknoloji</li></ul>	<b>Altyapı</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Varlıkların Kullanılabilirliği</li><li>• Varlıkların Kapasitesi</li><li>• Sermayeye Erişim</li><li>• Karmaşıklık</li></ul> <b>Personel</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışan Yeteneği</li><li>• Hileli Faaliyetler</li><li>• Sağlık ve Güvenlik</li></ul> <b>Süreç</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kapasite</li><li>• Tasarım</li><li>• İcra</li><li>• Tedarikçiler</li></ul> <b>Teknoloji</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Veri Bütünlüğü</li><li>• Veri ve Sistem Kullanılabilirliği</li><li>• Sistem Seçimi</li><li>• Geliştirme</li><li>• Dağıtım</li><li>• Bakım</li></ul>

**Kaynak:** Grace vd., 2015: 294.

#### 4. Risk Değerlendirmesi

Dış ve iç faktörler, hangi olayların gerçekleşebileceğine ve gerçekleşen olayların işletme hedeflerini ne ölçüde etkileyeceğe yöneliktir. Bazı faktörler belirli bir sektördeki şirketler için ortak olmasına rağmen ortaya çıkan olaylar, belirli hedefler ve geçmiş seçimler nedeniyle genellikle belirli bir işletmeye özgüdür. İşletmeler risk değerlendirmesinde; faaliyetlerin karmaşıklığı, işletmenin büyüklüğü ve faaliyetlerin düzenlenme derecesi gibi risk profilini şekillendiren hususlar bağlamında, şirket ve faaliyetler ile ilgili gelecekteki olası olayların bütünlüğünü göz önünde bulundurur (Caglio vd., 2018: 268).

İşletme yönetimi risk değerlendirmesinde, beklenen ve beklenmeyen olayları dikkate almaktadır. Çoğu olay, rutin bir şekilde tekrarlanmaktadır. Beklenen olaylar genellikle yönetim programları ve işletme bütçeleriyle alakalıyken, beklenmeyen olaylar diğer tüm alanlarla ilgili olabilir. İşletme yönetimi, beklenmeyen olası olayların risk planlamasını yapmamışsa, işletme üzerinde önemli bir etkisi olabilecek beklenen olayları değerlendirmektedir.

İşletme yönetimi hem doğal (içsel) hem de artık riskleri göz önünde bulundurmaktadır. İçsel risk, bir işletmenin riskten kaynaklanan olasılığı veya etkiyi değiştirmek için yapabileceği herhangi bir eylemin olmaması durumunda ortaya çıkan risktir. Artık risk, işletme yönetiminin riske verdiği karşılıktan sonra geriye kalan risktir. Risk değerlendirmesi önce doğal risklere uygulanır. Risklere karşılık verildikten sonra, işletme yönetimi artık riski göz önünde bulundurur (Ping ve Muthuveloo, 2015: 152).

Potansiyel olayların belirsizliği, olasılık ve etki açısından değerlendirilir. Olasılık, belirli bir olayın gerçekleşme ihtimalini temsil ederken, etki de olayın işletmeye ne derecede tesir ettiğini göstermektedir. Olasılık ve etki yaygın olarak kullanılan terimlerdir ancak bazı işletmeler olasılık ve önem derecesi gibi terimler de kullanılmaktadır. Bazen kelimeler, belirli bir olayın yüksek, orta ve düşük gibi nitel terimlerle ve yüzde, oluşum sıklığı değeri ve diğer sayısal veriler gibi nicel terimlerle gerçekleşebileceğini ifade etmektedir (Liargovas ve Skandalis, 2010: 186).

İşletmelerin karşı karşıya olduğu risk dizisinin değerlendirilmesinde dikkatli olmak ve titiz davranmak zor bir süreçtir. İşletme yönetimi genellikle, oluşma olasılığı düşük ve etkisi çok az olan muhtemel bir riski daha az dikkate almamaktadır. Öte yandan, görülme olasılığı yüksek ve önemli bir potansiyel etkiye sahip olan riski, büyük dikkat ve titizlikle değerlendirmektedir. İşletmeler genellikle bu iki nokta arasında karar verirken sorunlar yaşayabilir. Yapılan analizin rasyonel olması ve dikkatli yapılması gerekir.

Riskleri değerlendirmek için dikkate alınan zaman kavramı, ilgili strateji ve hedefler ile tutarlı olmalıdır. Birçok kurumun stratejisi ve hedefi, kısa ve orta vadeli zamanlamaya odaklandığı için işletme yönetimi doğal olarak bu zaman dilimleriyle ilişkili riskleri dikkate almaktadır. İşletme yönetiminin daha uzun zaman dilimlerini ve daha ileride olabilecek riskleri göz ardı etmemesi gerekir. İşletme yönetimi genellikle hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesinde performans ölçütlerini kullanır. Bir riskin, belirli bir hedefin gerçekleştirilmesi üzerindeki potansiyel etkisini göz önünde bulundurarak, uygun bir ölçü birimini kullanır (Morsing ve Oswald, 2009: 85).

Risk olasılığı ve etkisinin tahminleri; genellikle daha nesnel bir temel sağlayan, geçmişteki gözlemlenebilir olaylardan elde edilen veriler kullanılarak belirlenebilir. Bir işletmenin kendi deneyimlerine dayanarak oluşturduğu veriler, daha az öznel yargı içerebilir ve dış kaynaklardan gelen verilerden daha iyi sonuçlar sağlayabilir. Olayları etkileyen faktörler zaman içinde değişebileceğinden, geçmiş olayları gelecekle ilgili tahminlerde bulunmak için kullanırken dikkatli olunmalıdır. İşletmeler, işletme ve stratejik hedeflerini risk değerlendirme süreci boyunca göz önünde bulundururlar. Risk değerlendirme sürecinin içeriği (Cormican, 2014: 405);

- Beklenen, beklenmeyen ve ortaya çıkan riskleri göz önünde bulundurarak bölüm düzeyinde riskleri belirlemek,
- Her bir riskin olasılığını, etkisini ve hızını doğal ve artık risk temelinde değerlendirmek,
- Risk olasılığının veya etkisinin ne kadar çabuk arttığını veya azaldığını belirlemek,

- Olay meydana geldiğinde, işletmenin riskin tam etkisini ne kadar hızlı yaşayabileceğini tespit etmek,
- Riskin varlığı ne kadar etkilemesi gerektiğini belirlemek,
- İçsel ve artık riskleri göz önünde bulundurmak riskleri azaltmak için mevcut kontrollerin yeterliliğini değerlendirmek,
- Riskin etkisi veya olasılığındaki eğilimleri değerlendirmek,
- Bölümler arasındaki risklerin karşılaştırılması, toplanması ve en üst düzeyde etki ve olasılıkların dikkate alınması için riskler arasındaki sinerjileri belirlemek,
- Riskleri etkileyen dış faktörlere yeterli bir şekilde odaklanıldığını ve önem verildiğini tespit etmek,
- Risk profilinde önemli bir etkiye sahip olabilecek piyasa veya ekonomik koşulları incelemek,
- Girişimci faaliyetleri sağlamak için değerlendirilen risklerin bir portföyünü veya birleşik görünümünü geliştirmek,
- Risk değerlendirme sonuçlarını gözetim altına almak için üst yönetim ve yönetim kurulu tarafından kontrolünü sağlamak,
- Çok geniş bir seviyede kabul edilen risklerin, yönetilmesi veya izlenmesi zor olacağından riskleri alt süreçlere ayırarak kontrolünü sağlamak,
- Eksiklikleri ve risklere yönelik eylem ihtiyacını belirlemek için kalan riskleri şirketin risk iştahı ile karşılaştırmak,
- Daha sonraki raporlama ve iletişim süreci için risk kategorileri oluşturmak,
- Risk değerlendirmelerinin yeterliliğini ve tamlığını daha fazla dikkate almak için senaryo analizini kullanmak gibi konulara yöneliktir.

Doğru bir şekilde sürdürülen risk değerlendirme sürecinden kazanılan faydalar aşağıdaki gibidir (Kommunuri, 2016: 19):

- Şirket genelinde risk bilincini ve riske uygun diyalogu sağlar.
- Bölümsel risklerin genel şirket risklerini nasıl etkilediğini belirler.
- Risklerin olasılığını veya etkisini artıran olayları tespit eder.
- Risklerinin şeffaflığını artırır.

- Ortaya çıkan veya beklenmeyen riskleri zamanında tespit eder.
- Stratejik hedeflere ulaşma olasılığını artırır.
- Planlara ve eylemlere öncelik verme olasılığını artırır.
- Sürekli gelişimi destekler.

Risk yetkilileri, risk değerlendirme sürecinde aşağıdaki adımları izleyerek hem doğal hem de artık riskleri göz önünde bulundurur. Bu adımlar (Hoyt ve Liebenberg, 2011: 804);

1. Adım: Doğal risklerin değerlendirilmesi,
2. Adım: İşletme açısından değerlendirilen risklerle ilgili mevcut kontrollerin belirlenmesi,
3. Adım: Belirlenmiş kontrollerin gözetiminde olan riskin, artık risk olasılığının ve etkisinin belirlenmesi,
4. Adım: Artık riske, daha fazla işlem yapılıp yapılmamasına karar vermek için işletmenin risk iştahı ve risk toleransının karşılaştırılması şeklinde sıralanmaktadır.

İşletmelerin risk değerlendirme metodolojisi, genellikle nitel ve nicel tekniklerin bir kombinasyonunu içermektedir. İşletme yönetimi nicel değerlendirmeler için yeterli verinin bulunmadığı ve verilerin elde edilmesinin maliyetli olduğu durumlarda nitel değerlendirme tekniklerini kullanır. Niteliksel değerlendirme tekniklerini kullanarak olasılık ve etki konusunda fikir birliği kazanmak için kuruluşlar, görüşmeler ve doküman analizi gibi çalışmaları tanımlamaktadır. Nicel teknikler tipik olarak daha fazla hassasiyet gerektirir ve nitel teknikleri desteklemek için daha karmaşık işlemlerde kullanılır (Gjerdrum ve Peter, 2011: 10).

Nicel değerlendirme teknikleri, genellikle matematiksel modeller kullanarak, daha yüksek bir çaba ve titizlik gerektirir. Nicel teknikler, destekleyici verilerin ve varsayımların kalitesine bağlıdır ve en çok bilinen, değişkenlik sıklığına sahip olan ve güvenilir bir tahmin yapmayı sağlayan risklerle ilgilidir. Nicel risk değerlendirme tekniklerine aşağıdaki örnekler verilebilir (Tekathen ve Dechow, 2013: 106):

- Kıyaslama: Olayları, süreçleri ve önlemleri içeren veriler performansını karşılaştırmak için geliştirilmiştir. Bazı şirketler potansiyel olayların bir sektördeki olasılığını ve etkisini değerlendirmek için kıyaslama yapar. Böylece olay ve işlemleri iyileştirme alternatiflerini belirler.
- Olasılık Modelleri: Olasılık modelleri, bir dizi olayı ve bu olayların sonucunda ortaya çıkan etkileri, belirli varsayımlara dayanarak bu olayların olasılığı ile ilişkilendirir. Olasılık ve etki, tarihsel verilere veya gelecekteki işlemlerin varsayımlarını yansıtan sonuçlara dayanarak değerlendirilir. Olasılık modellerine örnek olarak riske maruz nakit akışı, riske maruz kazanç ve riske maruz kredi sayılabilir.
- Olasılıksız Modeller: Olayların etkilerini tahmin etmede ilişkili bir olasılık belirtilmeden öznel varsayımlar kullanılmaktadır. Örnek olarak senaryo analizleri verilebilir.

İşletme yönetimi, bir olay için risk değerlendirmesinin tümünü nicel olarak ifade ettiğinde ya da tam tersi durumda, işletme çapında nicel veya nitel veri ihtiyacı gerekebilir. Nitel ve nicel tekniklerinin bir karışımının olduğu durumlarda, işletme yönetimi hem nitel hem de nicel teknikler arasında birleşik değerlendirmeler yapabilir. Bir işletmenin tüm iş birimlerinde, ortak değerlendirme teknikleri kullanmasına gerek yoktur. Aksine, tekniklerin seçimi iş biriminin kültürünü yansıtmalıdır (Bahill ve Smith, 2009: 20). Bir şirkette, risk seviyesini bir süreç düzeyinde belirlerken ve değerlendirirken, bir birim nicel teknikleri, bir diğeri ise nitel teknikleri kullanabilir. Daha sonra her iki birim için risk kategorileri ve hedefleri organize edilir ve gruplandırılır. Bu durum farklı teknikler kullanılmasına rağmen, kurum genelinde risklerin değerlendirilmesini kolaylaştıracak tutarlılık sağlar.

## **5. Risklere Karşılık Verme**

İşletmeler, değerlendirilmiş ve tanımlanmış olan çeşitli risklere nasıl karşılık vereceklerini belirlemelidirler. Bu durum, tahmini risk olasılıklarının ve olası etkilerinin dikkatli bir şekilde incelenmesi, ilgili risk ve riske ilişkin faydalar göz önünde bulundurularak, risklere karşılık verme stratejilerinin geliştirilmesi



bakımından işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Risklere karşılık verme temel yaklaşımları aşağıdaki gibidir (Kashif vd., 2019: 208):

- Kaçınma: Riske neden olan faaliyetleri sonlandırarak riski tamamen ortadan kaldırmaktır. Riskten kaçınmaya; bir ürünün üretimine son verilmesi ve coğrafi bir pazara girmekten vazgeçilmesi örnek olarak verilebilir.
- Azaltma: Risklerin taşıdığı tehditlere karşı koymak veya ortaya çıkan etkiyi en aza indirmek için ek veya daha iyi kontroller geliştirerek riskleri ele almaktır. Genellikle etkisi hafifletilen riskler, işletme üzerinde orta ve yüksek etkiye sahip olan risklerdir.
- Paylaşma: Riskin bir kısmını devrederek veya başka şekilde paylaştırarak risk olasılığını veya etkisini azaltmaktır. Yaygın olarak işletmelerin, sigorta şirketleri ile riski paylaşması örnek olarak verilebilir.
- Kabul Etme: Risk olasılığını veya etkisini değiştirmek için herhangi bir işlem yapılmaz. Kabul edilen riskler genellikle işletme üzerinde düşük etkiye sahiptir.

Risklere karşılık verme sürecinde, işletme yönetimi (Saeidi vd., 2014: 75);

- Riske verilen karşılıkların, risk olasılığı ve risk etkisi üzerindeki tesiri,
- Riske verilen karşılıkların hangilerinin işletmenin risk toleranslarıyla uyumlu olduğu,
- Potansiyel olarak riske verilen karşılıklardan oluşan maliyetler,
- Belirli risklerle uğraşmanın ötesinde işletme hedeflerine ulaşmak için olası fırsatlar gibi hususları göz önünde bulundurmaktadır.

Doğal riskler, işletmenin risk toleransları ile uyumlu, artık risk seviyesine ulaşmak amacıyla değerlendirilir. Çoğu zaman riske verilen karşılıklar, risk toleransları doğrultusunda artık riski de beraberinde getirmektedir. Riske verilen karşılıkların kombinasyonu işletmelere en yüksek faydayı sağlayabilir. Buna karşılık, bazen verilen bir karşılık birden fazla riski etkileyebilir. Bu durumda işletme yönetimi, belirli bir riski ele almak için ek eylemlere gerek olmadığına karar verebilir.

İşletme yönetimi karşılık verme seçeneklerinin değerlendirilmesinde, verilen karşılığın, olayın olasılığını etkileyebileceğini kabul ederek hem risk etkisini hem de risk olasılığını dikkate alır. İşletme yönetimi risklere verilen karşılıkları analiz ederken, geçmiş olayları, eğilimleri ve gelecekteki olası senaryoları göz önüne alabilir. Alternatif karşılıkların değerlendirilmesinde ise potansiyel etkileri ve amaçlarla uyumlu ölçüm tekniklerini kullanabilir (Asat vd., 2015: 91).

İşletme kaynaklarının kısıtlı olması sürekli söz konusudur. Kuruluşlar her zaman alternatif riske yanıt verme seçeneklerinin nispi maliyetlerini ve faydalarını göz önünde bulundurmalıdır. Riske verilen yanıtlarının uygulanması için maliyet ve fayda değerlendirmesi çok dikkatli ve hassasiyetle yapılmalıdır. Fayda-maliyet ilişkilerinin göz önünde bulundurulması, risklere bağlı olarak işletme yönetiminin risk azaltma ve risk paylaşım yanıtlarını bir araya getirmesine olanak sağlar. Genel olarak, riske verilen karşılıklarla ilişkili tüm doğrudan maliyetler ve pratik olarak ölçülebilen dolaylı maliyetler göz önünde bulundurulur. Ayrıca bazı kurumlar kaynak kullanımıyla ilgili fırsat maliyetlerini de dikkate almaktadırlar (Cohen vd., 2014: 19).

İşletme yönetimi, işletme hedeflerine ulaşmayı etkileyen potansiyel olayları, olumlu veya olumsuz olarak açık bir şekilde tanımlamaktadır. Olumlu etkileri olan olaylar fırsatları temsil eder ve strateji ya da hedef belirleme süreçlerine dahil edilir. Benzer şekilde işletmeler, risklere karşılık verme sürecinde de fırsatlar yakalayabilir. Risklere karşılık verme hususları, sadece tanımlanmış riskleri azaltmakla kalmamalı aynı zamanda işletmeler için yeni fırsatların değerlendirilmesini de dikkate almalıdır. İşletme yönetimi, işletme veya endüstri için tamamen yeni olabilecek fırsatlar paralelinde risk karşılıkları belirleyebilir (Dabari ve Saidin: 2015: 747).

Riske verilen alternatif karşılıkların etkileri değerlendirildikten sonra işletme yönetimi, risk olasılığını ve risk toleransları içindeki etkiyi ortaya çıkarmak için tasarlanmış bir risk karşılığı ya da risk karşılığı kombinasyonu seçerek riskin nasıl yönetileceğine karar verir. Riske verilen karşılık, artık riskin risk toleransını aşmasına neden olursa, işletme yönetimi bu duruma göre verilen karşılığı yeniden gözden geçirir, revize eder veya belirlenmiş risk toleransını yeniden değerlendirir.

Doğal riske verilen alternatif karşılıkların değerlendirilmesi, bir olaydan kaynaklanabilecek ilave risklerin dikkate alınmasını gerektirir. İşletme yönetimi riske vereceği karşılığı belirlediğinde, karşılığı uygulamak için bir plan geliştirmesi gerekir. Planının kritik noktası, risk karşılığının yerine getirilmesini sağlamak için kontrol faaliyetlerinin oluşturulmasıdır. İşletme yönetimi yalnızca kaynakların sınırlı olması nedeniyle değil aynı zamanda gelecekteki belirsizlik ve tüm faaliyetlerde doğabilecek sınırlamalar nedeniyle, bir miktar artık risk seviyesinin her zaman var olacağını kabul etmektedir (Cohen vd., 2014: 24).

## **6. Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri, işletme yönetimin risk karşılıklarının yerine getirildiğinden emin olmak için doğrudan veya teknolojik olarak uyguladıkları politikalar ve prosedürlerdir. Kontrol faaliyetleri, bir işletmenin iş hedeflerine ulaşmak için çaba gösterdiği sürecin önemli bir parçasıdır. Kontroller; bir işletmenin faaliyet gösterdiği çevreyi ve sektörü, büyüklüğünü ve karmaşıklığını, faaliyetlerinin niteliğini ve kapsamını, tarihini ve kültürünü yansıtmaktadır. Kontrol faaliyetleri, işletmelerin stratejik, operasyonel, raporlama ve uygunluk hedeflerine göre kategorize edilebilir (COSO, 2009: 7). Her ne kadar bazı kontrol faaliyetleri sadece bir kategori ile ilgili olsa da çoğu zaman kategoriler arasında etkileşim söz konusudur. Koşullara bağlı olarak belirli bir kontrol faaliyeti, birden fazla kategorideki varlıklara yönelik hedefleri karşılamaya yardımcı olabilir. Bu duruma bazı operasyonel kontrollerin, güvenilir raporlamanın sağlanmasına yardımcı olması örnek olarak verilebilir.

İşletme yönetimi, belirlenen risk karşılıklarının zamanında ve doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamak için gereken kontrol faaliyetlerini tanımlar ve seçer. Kontrol faaliyetlerini seçerken işletme yönetimi, kontrol faaliyetlerinin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu dikkate alır. Bazı durumlarda, tek bir kontrol etkinliği birden fazla risk yanıtını ele almaktadır. Diğer durumlarda ise risk karşılığı için çoklu kontrol faaliyetlerine ihtiyaç vardır.

Kontrol faaliyetleri genel olarak risk karşılıklarının uygun bir şekilde sürdürülmesini sağlamak için oluşturulsalar da bazı hedefler için kontrol faaliyetlerinin kendi işlevi, riske verilen karşılıktır. Bu duruma, işletme içindeki

yetkilendirmenin sağlanması için denetim personeli tarafından gerçekleştirilen onaylama kontrolü, örnek olarak verilebilir. Kontrol faaliyetlerinin seçilmesi ve gözden geçirilmesi esnasında işletme yönetimi, risk karşılıklarını ve ilgili hedefleri dikkate almalıdır. İşletme yönetimi bu işlevi, kontrol faaliyetlerini ayrı ayrı değerlendirerek veya hem risk karşılığı hem de ilgili kontrol faaliyetleri bağlamında kalan riski göz önüne alarak gerçekleştirilebilir (COSO Board Risk Oversight-A Progress Report, 2010: 6).

Kontrol faaliyetleri, veri işleminin bütünlüğünü ve doğruluğunu sağlamaktadır. Kontrol faaliyetleri, belirli işlemleri durdurmak için önleyici kontrolleri ve diğer işlemleri zamanında tanımlamak için tespit edici kontrolleri içermektedir. Kontrol faaliyetleri, eylem planlarına uyumu kolaylaştırmak ve kurumların amaçlarına ulaşma yolunda ilerlemelerini sağlamak için prosedürler uygular. Birçok farklı kontrol faaliyeti kullanılmaktadır. Yaygın olarak kullanılan kontrol faaliyetleri aşağıdaki gibidir (Kloman, 2010: 13):

- Üst Düzey İncelemeler: Üst yönetim; bütçelere, tahminlere, önceki dönem verilere ve rakiplere göre gerçek performansı inceler. Hedeflere ulaşılma derecesini ölçmek için pazarlama girişimleri, iyileştirilmiş üretim süreçleri ve maliyet takip programları gibi işlemler değerlendirilir. Planların uygulanması; yeni ürün geliştirme, ortak girişimler veya finansman açısından incelenir.
- İşlevsel veya Etkinlik Yönetimi: İşlevleri veya faaliyetleri yürüten yöneticiler, performans raporlarını inceler.
- Bilgi İşlem: İşlemlerin eksiksizliğini, doğruluğunu ve yetkilendirmesini değerlendirmek için farklı kontroller gerçekleştirilir. Girilen verilerin, düzenleme kontrolleri ve onaylanmış kontrol dosyalarıyla eşleşmesi gerekir. Sayısal işlem dizileri muhasebeleştirilir, istisnalar takip edilir ve denetçilere rapor edilir. Yeni sistemlerin geliştirilmesi ve mevcut sistemlerdeki değişiklikler; veriler, dosyalar ve programlar üzerinden kontrol edilir.

- Fiziksel Kontroller: Ekipman, stoklar, diğler varlıklar, menkul kıymetler ve nakit para fiziksel olarak güvence altına alınır, periyodik olarak kontrol edilir ve kontrol kayıtlarında yer alan miktarlarla karşılaştırılır.
- Performans Göstergeleri: Farklı veri kümelerinin (operasyonel ve finansal gibi) birbirleriyle ilişkilendirilmesi, düzeltici eylemler ve ilişki analizler ile birlikte kontrol faaliyeti olarak görev yapar. Performans göstergeleri, birime göre personel devir oranlarını ve etkinliğini içermektedir. Kilit süreçleri tamamlamak için beklenmeyen sonuçları veya olağandışı eğilimleri araştırır.
- Görevlerin Dağılımı: Görevler, hata veya sahtekarlık riskini azaltmak için farklı kişiler arasında bölünür ve dağıtılır. Satış görevlisinin, komisyon oranlarını değiştirememesi örnek olarak verilebilir.

Genellikle işletmelerde, ilgili risk karşılıklarının kontrolünü gerçekleştirmek için kontrol faaliyetlerinin bir kombinasyonu uygulanır. Şirket yönetimi, yatırım portföyüyle ilgili riskleri yönetmek için işlem limitlerini belirler ve işlem limitlerinin aşılmasını sağlamak için kontrol faaliyetlerinin bir kombinasyonunu tasarlar. Bu duruma göre kontrol faaliyetleri, tüm işlemlerin doğru şekilde yürütülmesi için otomatik kontrolleri, bilgisayar ve manuel kontrolleri ve sorumlu kişilerin yatırım kararlarını birleştirir (Arena vd., 2010: 664).

İşletmeyi yönetmek, raporlama ve uygunluk hedeflerini yerine getirmek için önemli sistemler (bilgi sistemlerine bağlı olarak) üzerinde kontrollere ihtiyaç vardır. Bu kontroller iki şekilde gerçekleştirilebilir. Birincisi, tüm uygulama sistemlerinde olmasa da çoğu için geçerli olan ve bunların doğru ve düzgün bir şekilde çalışmasına yardımcı olan, genel kontrollerdir. İkincisi, işlemi kontrol etmek için uygulama yazılımı içindeki bilgisayarlı adımları içeren, uygulama kontrolleridir. Gerektiğinde genel ve uygulama kontrolleri; bilgilerin eksiksizliğini, doğruluğunu ve geçerliliğini sağlamak için birlikte yürütülürler (Aven, 2016: 4).

Genel kontroller; bilgi teknolojisi altyapısı, bilgi teknolojisi yönetimi, yazılım satın alma, güvenlik yönetimi, geliştirme ve bakım üzerindeki kontrolleri içermektedir. Genel kontrollerin açıklamaları aşağıda gibidir (Soltanzadeh vd., 2014: 334):

- Bilgi Teknolojisi Yönetimi: Bilgi teknolojisi faaliyetlerinin ve iyileştirme girişimlerinin gözetimini, izlenmesini ve raporlanmasını sağlar.
- Bilgi Teknolojisi Altyapısı: Bilgi teknolojisi altyapısının sistem yazılımı bileşeni; yönetim komitesinin gözden geçirilmesi, sistem günlüğü ve veri değiştirme araçlarının kullanılması, önemli yeni kazanımların onaylanması, ara yazılım aracılığıyla erişilen verilerin otomatik mutabakatının yapılması, sistem konfigürasyonuna ve işletim sistemi yazılımına erişimin kısıtlanması gibi kontrolleri kapsamaktadır. Kontroller; sistem performansını belirleyen ve güçlendiren hizmet düzeyinde anlaşmaları, sistem kullanılabilirliğini koruyan iş sürekliliği planlamalarını, operasyonel problemler için ağ performansını izlemeyi ve bilgisayar işlemlerini planlamayı içermektedir.
- Güvenlik Yönetimi: Güvenli şifreler ağa, veri tabanına ve uygulama seviyelerine erişimi kısıtlar. Kullanıcı hesapları ve ilgili erişim kontrolleri, yetkili kullanıcıların uygulama işlevlerini kısıtlamalarına yardımcı olur. İnternet güvenlik duvarları ve sanal özel ağlar, verileri yetkisiz dış erişimden korur.
- Yazılım Satın Alma, Geliştirme ve Bakım: Yazılım üzerindeki kontroller; dokümantasyon gereklilikleri, kullanıcı testleri ve risk değerlendirmeleri gibi süreçlere dahil edilir. Yazılım geliştiriciler yalnızca geliştirme ortamlarında çalışır ve üretim ortamına erişim sağlayamaz. Yazılım bakımları sürekli olarak gerçekleştirilmelidir.

Uygulama kontrolleri doğrudan verilerin tamlığı, doğruluğu ve tespiti üzerine odaklanır. Uygulama kontrollerinde destekleyici uygulamalar mevcuttur ve arayüz hataları hızlı bir şekilde algılanır. Uygulama kontrollerinin amacı; hataların sisteme girmesini engellemenin yanı sıra mevcut hataları saptamak ve düzeltmektir. Bunu yapmak için uygulama kontrolleri genellikle bilgisayar kontrollerini kullanmaktadır. Uygulama kontrolleri, işletmelerin belirlediği amaçlar doğrultusunda tasarlandığında, sisteme giren veriler üzerinde kontrol sağlayabilir. Uygulama kontrolleri (Arena vd., 2010: 667);

- Kontrol Faaliyetlerini Dengelemek: Girilen miktarları manuel veya otomatik olarak kontrol toplamına bağlayarak veri tespiti hatalarını değerlendirmek,
- Rakamları Kontrol Etmek: Hesaplamaları tekrar yaparak verileri doğrulamak,
- Önceden Tanımlanmış Veri Listeleri: Kullanıcıya önceden tanımlanmış ve kabul edilebilir veri listeleri sağlamak,
- Veri Uygunluğu Test Etmek: Elde edilen verileri, mevcut veya öğrenilmiş bir makullük taşıyan bir modelle karşılaştırmak,
- Mantık testleri: Limit, değer ve alfanümerik testlerin kullanımını dahil etmek işlemlerinden oluşmaktadır.

Her işletmenin kendine özgü hedefleri ve uygulama yaklaşımları olduğu için risk karşılıklarında ve ilgili kontrol faaliyetlerinde farklılıklar olacaktır. Farklı işletmeler aynı hedeflere sahip olsalar ve nasıl başarılması gerektiğine ilişkin benzer kararlar alsalar bile, kontrol faaliyetleri muhtemelen farklı olacaktır çünkü her varlık, bireysel yargıları kullanan farklı kişiler tarafından yönetilmektedir.

## **7. Bilgi ve İletişim**

İşletmeler, kendilerini ilgilendiren iç olaylar, dış olaylar ve etkinliklerle ilgili geniş bir bilgi yelpazesi tanımlar. Tanımlanan bu bilgiler personele, kurumsal risk yönetimini ve diğer sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayan bir form ve uygun zaman diliminde iletilir. Riskleri tanımlamak, değerlendirmek, karşılık vermek ve hedeflere ulaşmak için işletmelerin her kademesinde bilgiye ihtiyaç vardır. Bir veya daha fazla hedef kategorisiyle ilgili çok sayıda bilgi kullanılır. İç ve dış kaynaklardan gelen finansal ve finansal olmayan bilgiler birden fazla hedefle ilgili olabilir. Örneğin finansal bilgiler; finansal raporlama, performansın izlenmesi, kaynakların tahsis edilmesi ve finansal tabloların oluşturulmasında kullanılır. Güvenilir finansal bilgiler; planlama, bütçeleme, fiyatlandırma, satış ve ortak girişim faaliyetleri için esas bilgi kapsamındadır (Berry-Stölzle ve Xu, 2018: 163).

Bilgi; iç kaynaklar, dış kaynaklar, niceliksel formlar ve niteliksel formlar gibi pek çok kaynaktan sağlanmaktadır. İşletme yönetimi için en zor süreç, büyük miktarda veriyi işlemekten geçirip ayırarak, bilgiye dönüştürmektir. İşletme yönetimi bu süreci;

bilgiyi işleyeceği, analiz edeceği ve raporlayacağı bilgi sistemi altyapısı kurarak gerçekleştirmektedir. Bilgi sistemi altyapısı ham verileri, personelin diğer ve kurumsal risk yönetimi sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olan bilgilere dönüştürür (Jabbour ve Abdel-Kader, 2015: 297). Bilgi, uygulanabilir, kolayca kullanılabilir ve hesap verebilirlikle bağlantılı olmalıdır. Ayrıca zamanında sunulması da gerekmektedir. İşletmeler, bilgi sistemi kapsamında veri işleme ve veri yönetimi sürecini doğru bir şekilde sürdürmek için etkileşime açık, esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Müşteriler, tedarikçiler, düzenleyiciler ve kurum personeli ile görüşmeler, riskleri ve fırsatları belirlemek için işletmelere gereken kritik bilgileri sağlar. Benzer şekilde endüstri seminerlerine katılım, ticaret ve diğer dernek üyelikleri de değerli bilgiler sağlayabilir. Bilginin ihtiyaçlarla tutarlı olması; temel endüstri değişiklikleri, rakipler ve müşteri talep değişiklikleri bakımından önemlilik arz etmektedir. Bu bakımdan bilgi sistemleri gerektiğinde yeni hedefleri desteklemek için finansal ve finansal olmayan bilgileri tespit eder ve bu bilgileri uygun bir zaman dilimi içinde işler ve raporlar (Lundqvist, 2015: 445).

Bilgi sistemlerinin tasarımı, teknolojiyle ilgili seçimler ve hedeflere ulaşmak için kritik öneme sahiptir. Teknoloji seçimi ve uygulanmasıyla ilgili kararlar, organizasyonel hedefler, pazar yeri ihtiyaçları ve rekabet gereklilikleri gibi birçok faktöre bağlıdır. Etkili kurumsal risk yönetimi sistemi için bilgi sistemleri temel olmakla birlikte, risk yönetim tekniklerinin teknolojiyi kullanmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, operasyonel ve stratejik düzeyde bilgi sistemlerine olan güven, şirketin kurumsal risk yönetimine dahil edilmesi gereken yeni riskleri (bilgi güvenliği riskleri veya siber riskler) beraberinde getirmektedir. Bilgi sistemleri yıllarca iş stratejilerini desteklemek için tasarlanmış ve kullanılmıştır. Bu durum, işletme ihtiyaçlarının değişmesi ve teknolojinin yeni stratejik fırsatlar sunması sebebiyle daha fazla değer kazanmıştır. Bilgi sistemlerindeki gelişmeler birçok kuruluşun performansı ölçme, izleme ve kurumsal düzeyde analitik bilgi sunma yeteneğini geliştirmiştir. Bilgi sistemleri genellikle operasyonların çoğuna tam olarak entegredir. İşlemler gerçek zamanlı olarak kaydedilir ve izlenir. Böylece yöneticiler, ticari faaliyetleri kontrol etmek için finansal ve işletme bilgilerine anında erişebilir (Jabbour ve Abdel-Kader, 2015: 302).



Bilgi sistemi, şirket çalışanlarının organizasyon genelinde yenilikçi çözümleri paylaşmalarını da sağlamaktadır. İşletme yönetimi kurumsal risk yönetimini desteklemek için güncel ve geçmiş verileri toplar ve bu verileri kullanır. Geçmiş veriler işletmenin; hedeflere, planlara ve beklentilere karşı gerçek performansı izlemesini sağlar. Aynı zamanda geçmiş veriler, işletme yönetimi için önemli olan olası olayları erkenden tespit etmesine yardımcı olmaktadır. Gelişmiş bilgi sistemlerine ve verilere dayalı otomatik karar sistemlerine olan bağımlılığın artması ile veri güvenilirliği ve bilgi kalitesi çok önemli bir boyuta gelmiştir. Yanlış veriler ve eksik bilgiler, tanımlanamayan risklere, hatalı değerlendirmelere ve yanlış yönetim kararlarına neden olabilir. Eksiksiz ve kaliteli bir bilgi sağlamak için (Lundqvist, 2015: 447);

- Bilgi içeriğinin uygun olması,
- Bilginin zamanında sunulması,
- Bilginin güncel olması,
- Bilginin doğru ve gerçek olması ve
- Bilginin erişilebilir olması gibi hususlara dikkat edilmesi gerekir.

Veri kalitesini artırmak için işletmeler, ilgili bilgilerin elde edilmesini, bakımını ve dağıtımını kapsayan şirket çapında veri yönetimi programları oluşturur. Bilgi sistemleri, bu tür programlar olmadan ilgili personel ve yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamakta zorluk çekebilir. Çelişkili fonksiyonel ihtiyaçlar, sistem kısıtlamaları ve bütünlük olmayan süreçler veri toplanmasını ve verinin etkin kullanımını engelleyebilir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için işletme yönetimi, hesap verebilirliği artırır, veri bütünlüğüne yönelik stratejik bir plan oluşturur ve düzenli olarak veri kalitesini değerlendirir. Bu nedenle bilgi sistemleri, sürekli olarak kontrol edilmek zorundadır (Soltanzadeh vd., 2014: 336).

İletişim, bilgi sistemlerinin özünde olan bir kavramdır. Bilgi sistemleri; operasyon, raporlama ve uygunluk sorumluluklarının yerine getirilebilmesi için personelle iletişim kurarak bilgi sağlamalıdır. Kurulan iletişim; beklentileri, bireylerin sorumluluklarını, grupların sorumluluklarını ve diğer önemli meseleleri ele alarak geniş bir anlamda gerçekleşmelidir. İletişim; politika kılavuzları, notlar, e-postalar,

ilan tahtası bildirimleri, web yayınları ve videoya kaydedilmiş mesajlar şeklinde olabilir. Mesajların sözlü olarak iletildiği yerlerde (büyük oturumlar, küçük toplantılar ve bire bir oturumlar) ses tonu ve beden dili ne anlatılmak istendiğinin altını çizer. İşletme yönetimi, davranış beklentilerini ve personelin sorumluluklarını ele alan özel ve geniş bir iletişim sağlamaktadır. Bu iletişim, işletmenin risk yönetim felsefesini ve yaklaşımını açık bir şekilde ifade etmektedir. İletişim, işletmenin kültürüyle tutarlı olmalı ve onu desteklemelidir. İletişimin etkili bir şekilde yürütülmesi için (Berry-Stölzle ve Xu, 2018: 166);

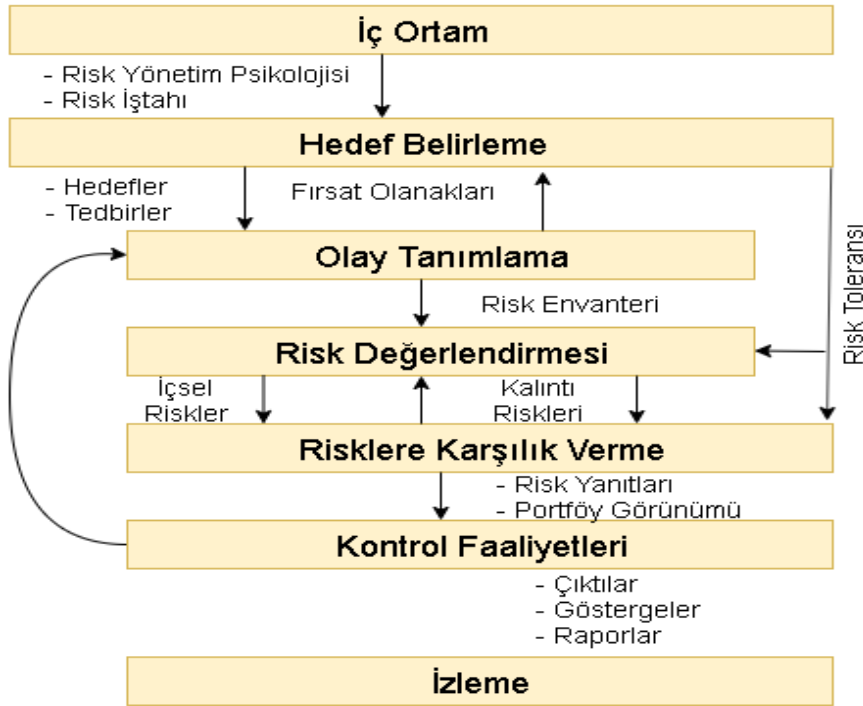
- Etkin kurumsal risk yönetimi sisteminin önemi ve uygunluğu,
- İşletmenin hedefleri,
- İşletmenin risk toleransları ve risk iştahı,
- Ortak bir risk dili ve
- Personelin kurumsal risk yönetimi bileşenlerini etkileme ve desteklemedeki sorumlulukları ve rolleri gibi hususlara dikkat edilmesi gerekir.

Üst yönetim tüm personele, kurumsal risk yönetiminin ciddiye alınması ve kurumsal risk yönetiminin katkısı konusunda açık bir mesaj vermelidir. Bu mesajlar kurumsal risk yönetiminin etkinliği noktasında büyük önem taşımaktadır. Eğitim oturumları, kurumsal iletişim ve geri bildirim mekanizmaları ve davranış kuralları bu önemli mesajları pekiştirebilir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin, başkalarının işleriyle nasıl ilişkili olduğu personel tarafından bilinmesi gerekir. Bu bilgi, bir sorunu tanımak, sorunun nedenini tespit etmek ve düzeltici eylemlerini belirlemek için gereklidir. Genellikle bir kuruluştaki uygun iletişim kanalları, normal raporlama hatlarıdır. Bununla birlikte, normal iletişim kanallarının çalışmaması durumunda, ayrı iletişim hatlarına ihtiyaç duyulur. İletişim kanalları iş birimleri, süreçler ve fonksiyonel bilgilerin yanı sıra risk bazlı bilgileri de iletmelidir. En önemli iletişim kanalları arasında yönetim kurulu ile üst yönetim yer almaktadır. Yönetim kurulu ve üst yönetim; kurumsal risk yönetiminin işleyişi, diğer ilgili olaylar ve performans hakkında iletişimi güncel tutmalıdır. İletişim ne kadar iyi olursa yönetim kurulu, izleme sorumluluklarını yerine getirme konusunda o derece etkili olacaktır. Aynı

şekilde, yönetim kurulu bilgi gereksinimlerini üst yönetime ileterek geri bildirim ve yönlendirme sağlamalıdır (Aebi vd., 2012: 3216).

İşletmeler dış çevresiyle de uygun bir iletişim sağlamalıdır. Dış iletişim kanalları sayesinde işletmeler, değişen müşteri taleplerini veya tercihlerini ele almasını sağlayan ürün ve hizmetlerin kalitesi üzerinde oldukça önemli girdiler sağlayabilir. İşletme yönetimi faaliyetlerle ilgili şikayet ve taleplere odaklanarak finansal raporlama, uyumluluk ve operasyon hedeflerine yönelik gerekli düzeltici eylemleri oluşturabilir. İletişim; paydaşlara, düzenleyicilere, finansal analistlere ve diğer taraflara ihtiyaçları ile ilgili bilgiler sağlar, böylece bu gruplar işletmenin karşılaşacağı koşulları ve riskleri kolayca anlayabilirler (Aven, 2016: 7). İletişim süreci; zamanında iletmeli ve anlamlı, doğru, yasal ve düzenleyici gerekliliklere uygun olmalıdır. Bütünlük içerisinde faaliyet gösteren ve kurum kültürü organizasyondaki tüm insanlar tarafından iyi anlaşılan bir işletme, iletişim sürecinde çok az zorluk çekecektir. Böyle bir özelliği olmayan işletmenin, iletişim sürecinde çok fazla çaba göstermesi gerekecektir.

**Şekil 23:** Bilgi ve İletişim Akışı



**Kaynak:** Berry-Stölzle ve Xu, 2018: 169.

## 8. İzleme

İşletmelerin kurumsal risk yönetimi felsefesi zaman içinde değişiklik gösterebilir. Etkili olan risk karşılıkları önemsiz hale gelebilir; işletme hedefleri değişebilir ve kontrol faaliyetleri daha az etkili olabilir. Bunun nedeni, yeni personellerin işe başlaması, işletme yapısındaki değişiklikler ve yeni süreçlerin ortaya çıkması olabilir. Bu tür değişiklikler karşısında işletme yönetimi, kurumsal risk yönetimi işleyişinin etkili olup olmadığı noktasında karar vermesi gerekmektedir.

İşletmelerde izleme, sürekli izleme faaliyetleri veya ayrı değerlendirmeler olarak iki farklı şekilde gerçekleştirilmektedir. Kurumsal risk yönetimi mekanizmaları genellikle, sürekli izleme imkanı verecek şekilde yapılandırılmaktadır. Sürekli izleme faaliyetlerinin seviyesi ve etkinliği arttıkça, ayrı değerlendirmelere daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsal risk yönetimi sisteminin etkinliği konusunda makul güvence sağlamak için gerekli olan ayrı değerlendirme sıklığı, işletme yönetiminin aldığı bir karardır. Ayrı değerlendirme sıklığı tespit edilirken, meydana gelen değişikliklerin niteliği ve derecesine, bunlarla ilişkili risklere, risk yanıtlarını ve ilgili kontrolleri uygulayan personelin yetkinlik ve deneyimlerine ve sürekli izlemenin sonuçlarına dikkat edilir. Genellikle ayrı değerlendirmelerin kombinasyonu ve sürekli izleme, kurumsal risk yönetiminin zaman içinde etkinliğini arttırmaktadır (Soyemi vd., 2014: 348).

Birçok faaliyet, işletmelerin risk yönetiminin etkinliğini izlemesine yardımcı olmaktadır. Bunlardan bazıları; varyans analizi, farklı kaynaklardan gelen bilgilerin karşılaştırılması ve beklenmedik olayları içerebilecek yönetim faaliyetleridir. Sürekli izleme faaliyetleri, genel olarak fonksiyonel destek yöneticileri tarafından gerçekleştirilir. Sürekli izleme faaliyetlerine (McShane, 2018: 140);

- Faaliyetleri yönetmek için kullanılan işletme raporlarını sürekli olarak gözden geçiren yöneticilerin, beklenen sonuçlara yönelik tespitler yapması,
- Potansiyel piyasa hareketlerinin, işletmenin finansal durumu üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kullanılan risk modellerinde raporlanan bilgilerdeki değişikliklerin incelenmesi,

- Danışmanların, iç ve dış denetçilerin, kurumsal risk yönetimini güçlendirmek için bulunduğu önerilerin faaliyetlerle değerlendirilmesi,
- Fayda-maliyet tespitlerinde, yararlı bilgilerle birlikte potansiyel zayıflıkların belirlenmesi ve yönetime alternatif eylemlerin önerilmesi,
- Eğitim seminerlerinin, planlama oturumlarının ve diğer toplantıların, kurumsal risk yönetiminin etkili olup olmadığı konusunda işletme yönetimine önemli geri bildirimler sağlaması,
- İşletme yöneticilerinin; kurumun davranış kuralları, risk içerikleri ve kontrol faaliyetlerinin işleyişi gibi konularda personel ile görüşmesi örnek olarak verilebilir.

Sürekli izleme faaliyetleri genellikle, kurumsal risk yönetimi diğer bileşenlerinin etkinliği hakkında önemli geri bildirimler sunmaktadır. Bazen işletmelerin aynı değerlendirmeler yaparak doğrudan kurumsal risk yönetimine odaklanması daha fazla yararlı olabilir. Bu aynı zamanda, sürekli izleme prosedürlerinin etkinliğini değerlendirmek için bir fırsattır.

Kurumsal risk yönetimi değerlendirmeleri; riskler, risk karşılıkları ve risk yönetimindeki ilgili kontrollerin önemine bağlı olarak, kapsam ve sıklık açısından farklılık gösterir. Yüksek riskli alanlar ve bu riskli alanlara verilen karşılıklar, daha sık değerlendirilme eğilimindedir. Kurumsal risk yönetiminin bütünsel olarak değerlendirilmesi; strateji, yönetim değişikliği, devralmalar, bilgi işlem yöntemleri, ekonomik, politik ve operasyon şartlarındaki değişiklikler gibi birtakım sebeplerden kaynaklanabilir (Nickmanesh vd., 2013: 675).

Genellikle belirli bir birimden veya fonksiyondan sorumlu kişiler, faaliyetler esnasında kurumsal risk yönetiminin etkinliği konusunda değerlendirmeler yapar. Bölüm müdürünün, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik işlemleri örnek olarak verilebilir. İç denetçiler; üst düzey yöneticilerin, kurulların ve bölüm yöneticilerinin özel talepleri doğrultusunda değerlendirmeler yapar. Benzer şekilde işletme yönetimi, kurumsal risk yönetiminin etkinliğini göz önünde bulundurarak dış denetçilerden gelen girdileri kullanabilir (Renault vd., 2016: 403).

Kurumsal risk yönetimini değerlendirmek dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Kullanılan yaklaşımlar veya teknikler değişkenlik gösterse de içinde belirli temel bilgiler bulunan bir disiplin sürece dahil edilmelidir. Değerlendirmeden sorumlu kişiler, işletmenin faaliyetlerini ve ele alınan kurumsal risk yönetimi bileşenlerini iyi bir şekilde anlamalıdır. Ayrıca, kurumsal risk yönetimi sisteminin nasıl sürdürüldüğünü tespit etmelidir. Bu tespiti, kurumsal risk yönetiminden etkilenen personel ile görüşmeler yaparak, performans kayıtlarını inceleyerek ve prosedürlerin bir kombinasyonu oluşturarak gerçekleştirilebilir. Kontrol listeleri, anketler ve akış şeması teknikleri dahil olmak üzere çeşitli değerlendirme metodolojileri ve araçları mevcuttur (McShane, 2018: 143):

Değerlendirme metodolojilerinin bir parçası olarak bazı işletmeler, kurumsal risk yönetimi süreçlerini diğer işletmelerdeki kurumsal risk yönetimi süreçleriyle karşılaştırır. İşletmelerdeki kurumsal risk yönetimi eksiklikleri, sürekli izleme prosedürleri, ayrı değerlendirmeler ve dış taraflar gibi birçok etmenden kaynaklanabilir. Eksiklik, kurumsal risk yönetimi dahilinde algılanan dikkat edilmesi gereken bir durum veya işletmenin hedeflerine ulaşma olasılığını artırmak için kurumsal risk yönetimini güçlendirme fırsatıdır. Strateji geliştirme ve hedef belirleme işlemlerini etkileyen kurumsal risk yönetimi eksiklikleri, gerekli önlemleri almak için görevlendirilen kişilere rapor edilmelidir. Burada önemli olan sadece belirli bir işlem veya olayın bildirilmesi değil aynı zamanda potansiyel olarak hatalı işlemlerin yeniden değerlendirilmesidir (Nickmanesh vd., 2013: 681).

Kurumsal risk yönetiminde kullanılan belgelerin kapsamı, işletmenin büyüklüğüne ve yapısına göre değişiklik göstermektedir. Genellikle büyük işletmeler yazılı politika kılavuzlarına, organizasyon şemalarına, yazılı görev tanımlarına, kullanım talimatlarına ve bilgi sistemi akış çizelgelerine sahip olduğu için bu işletmelerin belgelendirme kapsamı geniştir. Küçük işletmelerde daha az belgelendirme işlemi yapılmaktadır. Ayrıca, kurumsal risk yönetimindeki bazı unsurlarının belgelenmemesi, bu unsurların etkin olmadıkları veya değerlendirilemedikleri anlamına gelmez. Genelde değerlendirmeden sorumlu kişiler,

işletmenin kurumsal risk yönetimi ile ilgili mevcut dokümantasyonundan yararlanır (Renault vd., 2016: 405).

İşletme faaliyetlerine katılan kişilerin görüşlerini; yönetsel faaliyetler, çalışanların günlük denetimi ve sürekli izleme faaliyetleri oluşturmaktadır. Bu görüşler gerçek zamanlı olarak temin edilir ve eksikliklerin hızlı bir şekilde tespit edilmesini sağlar. İşletme yönetimi, iç denetçiler ve diğer fonksiyonlar tarafından yapılan değerlendirmeler iyileştirilmesi gereken alanları belirler. İşletme dışı taraflar, işletmenin kurumsal risk yönetiminin işleyişi hakkında önemli bilgiler sağlayabilir. İşletme dışı taraflar arasında; müşteriler, satıcılar, dış denetçiler ve düzenleyiciler bulunmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi eksiklikleri, yalnızca ilgili işlev veya faaliyetten sorumlu olan kişiye değil aynı zamanda o kişinin bağlı olduğu üst düzey yöneticiye de bildirilmelidir. Üst düzey yönetici, önlem almak için gerekli desteği ve gözetimi sağlar, ayrıca faaliyetleri etkilenebilecek kuruluştaki diğer kişilerle iletişim kurar. Doğru riskleri almak için kurumsal risk yönetiminin eksiklikleri hakkında gerekli bilgilerin sağlanması çok önemlidir. Üst düzey yöneticiler, birimlerini etkileyen risk yönetimi ve kontrol eksikliklerinden haberdar edilmelidir. İşletme yönetimi, hangi bilgilerin gerekli olduğunu belirlemek için protokoller oluşturmalıdır. Bu protokoller, personelin eylemlerini, davranışlarını ve işletme hedeflerini etkileyen bilgilerin genel kuralını yansıtır. Ayrıca, işletmenin itibarını etkileyebilecek konularda destekleyici bilgiler sağlar. Esnek olmayan protokoller raporlama etkisini azaltırken esnek protokoller raporlama sürecini geliştirir (Soyemi vd., 2014: 351).

## **B. Kurumsal Risk Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Son yıllarda işletmelerin, işlevsel alanlardan kurumsal düzeye taşınan risk yönetimine ilgisi artmıştır. İşletmelerin kurumsal web siteleri, raporları ve yayınları genellikle kuruluşların risklerini nasıl yönettiğine dair özel bölümler içermektedir. Bu bölümlerde; finansal işlemler, bilgi sistemi eksiklikleri, dolandırıcılık, müşteri iflasları ve yasal değişiklikler gibi çok çeşitli riskler yer almaktadır.

1990'lı yılların ortalarında başlayan risk yönetiminin yükselişi birçok faktöre bağlanabilir. Bunlardan biri ekonomik bir bakış açısıyla, daha büyük karmaşıklık eğilimi gösteren rekabet ortamındaki değişimdir. Bu durumu, dış kaynak kullanımına yönelik devam eden eğilim, kamu sözleşmelerinin karmaşık biçimleri, sosyal ve çevresel meseleleri ön plana çıkaran paydaş guruplar daha da tetiklemiştir (Klinke ve Renn, 2002: 1074).

Beck (1992), rekabet ortamının analizini yaparak, belirli bir toplumdaki olayların, dünyanın diğer bölgelerini hızlı bir şekilde etkilemesine olanak sağlayan davranışları ve varlıkların küresel olarak toplumdaki daha geniş değişikliklerle ilişkilendirilebileceğini tespit etmiştir. Bu olgu, 1980'lerde ve 1990'ların başında Barings Bankası, Polly Peck, Maxwell ve Guinness gibi büyük finansal ve ticari skandalların ardından ortaya çıkmıştır. Bu olaylar riskli işlemlerin, işletmeler tarafından daha fazla dikkate alınmasını sağlamıştır. Ayrıca bu durum, sadece firmaların başarısız olabileceğini değil, aynı zamanda bu tür başarısızlıkların çok sayıda kişiyi ve bir bütün olarak küresel pazarı etkileyebileceğini göstermiştir. Hükümetler ve finansal kuruluşlar, düzenlemeler yaparak bu duruma nasıl tepki vereceklerini planlamışlardır. Verilen tepkiler, iç kontrolleri risk yönetimine açık ve net bir şekilde bağlamış ve şirketleri, analiz işlemlerinde daha geniş bir risk yelpazesini benimsemeye zorlamıştır (Beasley vd., 2005: 524).

2000 yılında başlayan ve çeşitli ülkelerdeki şirketleri etkileyen Enron skandalı ABD'de Sarbanes-Oxley Yasası'nın yürürlüğe girmesine neden olmuştur (Beasley, vd., 2008: 314). Yapılan bu düzenlemelerin, ülke (düzenlemenin yapıldığı) sınırlarının çok ötesine uzanan ve diğer ülkelerde de kurumsal yönetim reformlarına ilham veren etkileri olmuştur. Tüm bu reform girişimlerinde ortak olan konu, risk yönetiminin işletme yönetiminin vazgeçilmez bir parçası ve iç kontrollerle güçlü bir ilişkisi olduğudur. Risk kavramı, iç kontrole dahil edilmesiyle birlikte daha geniş ve daha sistemik hale gelmiştir (Dickinson, 2011: 362).

Günümüzde riske ve risk yönetimine verilen önemin artmasıyla birlikte, işletmelere risk yönetimi faaliyetlerinde yardımcı olması amacıyla rehberler oluşturulmuştur. Bu rehberlerden en yaygın olarak kullanılanlarından biri, COSO



tarafından 2004 yılında yayınlanan Kurumsal Risk Yönetimi-Bütünleşik Çerçevesi (Enterprise Risk Management-Integrated Framework- ERM)'dir (COSO, 2011:8). Kurumsal risk yönetiminin bilgi ve yenilikleri, ağırlıklı olarak bu komite tarafından oluşturulmaktadır. Ayrıca COSO'ya göre, etkili risk yönetiminin mevcut karar verme süreçlerine dahil edilmesi gerekir.

Kurumsal risk yönetimi, her türlü karar verme ve planlama düzeyindeki yöneticilere yardımcı olur. Ayrıca kurumsal risk yönetimi stratejik, operasyonel, raporlama ve uyumluluk hedeflerine ulaşmak için gerekli görülen sekiz bileşenden oluşan üç boyutlu bir matris olarak ifade edilmektedir. Bunlar; iç ortam (risk yönetimine yaklaşım), hedef belirleme (hedeflerin tanımlanması ve iletilmesi), olay tanımlama (riskler ve fırsatların tanımlanması), risk değerlendirme (risklerin analiz edilmesi), risklere karşılık verme (uygun eylemlerin planlanması ve kurumun risk iştahı ile uyumlu olması), kontrol faaliyetleri (politika ve prosedürler), bilgi-iletişim (etkin iletişim ve bilgi mekanizmaları sağlanması) ve izleme (süreçlerin etkinliğini sürekli takip etmek) bileşenleridir (Tekathen ve Dechow, 2013: 108).

Geçmişte, risk yönetimi temel olarak güvenlik ve sigortacılık faaliyetleri ile ilgiliyken zamanla bu yaklaşımın niteliği işlemsel, bütünsel ve stratejik olarak değişmiştir. İşletmeler geçmiş dönem risk yönetimi uygulamalarında olumsuz olaylardan kaçınılmasına, riskin ayrı bir işlev olarak ele almasına ve bağımsız olarak yönetilmesine odaklanmıştır. Zaman içinde işletmeler, riski bir gider olarak kabul etmiş, risk yönetimine odaklanmış ve risk yöneticilerini tanımlayarak kuruma risk yönetim felsefesini entegre etmeye başlamıştır (Jabbour ve Abdel-Kader, 2015: 305).

Günümüzde işletmeler stratejik olarak, risklerin belirsizliğini saptamak, riskleri optimize etmek ve risk yönetimini kolaylaştırmak için çalışmalar yapmaktadır. Kurumsal risk yönetimi risklerin, işletmeler açısından tehditler ve fırsatlar yaratabileceği ve bu fırsat ve tehditlerin operasyonlara dahil edilmesi gerektiğini ifade eder. Kurumsal risk yönetimi, kurumdaki en üst düzeyde koordine edilen varlıkların değerini tanımlar ve bütünsel bir yaklaşımla varlıkları korur. Günümüzde kurumsal risk yönetimi; finansal, stratejik, operasyonel ve dış çevre risklerine odaklanarak kapsamlı bir süreç haline gelmiştir (Oliva, 2016: 69).

**Tablo 4:** Risk Yönetiminin Gelişimi

<b>Risk Yönetiminin Gelişimi</b>		
<b>İşlemsel</b>	<b>Bütünsel</b>	<b>Stratejik</b>
<b>Geleneksel Risk Yönetimi</b>	<b>Gelişmiş Risk Yönetimi</b>	<b>Kurumsal Risk Yönetimi</b>
Kredi ve Dış Çevre Riskleri	Piyasa, Kredi ve Dış Çevre Riskleri	Stratejik, Operasyonel, Finansal ve Dış Çevre Riskleri
<ul style="list-style-type: none"><li>- Riskleri karşılamak için varlıkların sigortalanması</li><li>- Tehlikeli risklerin tanımlanması ve kontrolleri</li><li>- Uyum sorunlarının ayrı olarak ele alınması</li><li>- Güvenlik ve acil durum yönetiminin ayrı olarak ele alınması</li><li>- Risk yönetiminin kurum geneline daha az entegre edilmesi</li><li>- Risklere karşılık sigorta işlemleri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Alternatif risk finansman tekniklerinin daha fazla kullanılması</li><li>- Riskleri önleme ve azaltma konusunda daha proaktif işlemler yapılması</li><li>- Hasar yönetimi</li><li>- Sözleşmelerin gözden geçirilmesi</li><li>- Risk yönetimi, sigorta ve risk transfer tekniklerinin bütünleştirilmesi</li><li>- Eğitim ve hesap verebilirlik için kullanılan maliyet dağılımının oluşturulması</li><li>- Daha fazla iş birliği sağlanır</li><li>- Risk yöneticilerinin belirlenmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- İtibar, sermaye, stratejik ve operasyonel riskler dahil olmak üzere çok çeşitli risklerin gözden geçirilmesi</li><li>- Risk yönetimi sürecini strateji ve misyonla uyumlaştırmak</li><li>- Risk odaklı fırsatlar ve tehditler değerlendirilir</li><li>- Sermaye ve kaynakları tahsis etmeye yardımcı olur</li><li>- Riskler işletme genelinde tüm herkesi ilgilendirir</li><li>- Riskler departman düzeyinde belirlenerek incelenir</li><li>- Risklere karşılık vermek için analitik tekniklerin kullanılması</li><li>- Risk yöneticisi, risklerin etkilerini minimize eder ve riskli işlemleri kolaylaştırır</li></ul>

**Kaynak:** McShane, 2018: 147.

### **C. Kurumsal Risk Yönetiminin Önemi ve Faydaları**

Kurumsal risk yönetimi; küresel finansal krizler, dünyadaki yüksek profilli kurumsal başarısızlıklar, artan paydaş beklentileri ve artan iletişim kolaylığı nedeniyle son zamanlarda giderek daha da önemli hale gelmiştir. Kurumsal risk yönetimi; daha iyi kararlar almaya, hesap vermeye, şeffaflığa ve verimliliğin artmasına yardımcı olmanın yanı sıra paydaşlara daha fazla güvence sağlamaktadır. Bu güvence sağlanırken işletme yöneticilerinin dikkat etmesi gereken noktalar vardır. Bunlardan en önemlileri, risklerin iyi bir şekilde tanımlandığından ve riski uygun bir düzeyde yönetmek için uygun adımların atıldığından emin olmaktır (Bromiley vd., 2014: 8).

İşletme tarafından oluşturulan bilgilerin (özellikle risk bilgileri) doğru raporlanması büyük önem taşımaktadır. Menfaat sahipleri risk farkındalığı için şirket performansı hakkında ayrıntılı bilgi talep etmektedir. Kurumsal risk yönetimi özellikle, oluşturulan finansal bilgilerin doğru raporlanması konusunda öncelik getirirken aynı zamanda, işletme hakkındaki tüm bilgilerin tam ve doğru bir şekilde açıklanmasını sağlar. Risk güvencesi, doğru raporlama ve genel risk yönetimi, kurumsal risk yönetimi sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır (Kimbrough ve Componation, 2009: 23).

İşletme yönetimi kurumsal risk yönetiminin organizasyondaki önemine karar verirken; kuruma, risk yönetimi girişiminin ve risk yönetimi çerçevesinin neden gerçekleştirildiğinin sebeplerini yansıtmalıdır. Bu sebepler, işletmelerin risk yönetim faktörleri göz önünde bulundurularak belirtilmelidir. Risk yöneticisinin görev tanımı ve yetkisi, işletmenin karşı karşıya olduğu risklerle orantılı olması gerekir. Finans, enerji, üretim ve diğer sektörlerdeki kuruluşlar için yönetim kurulu düzeyinde bir risk yöneticisi belirlemek işletmeye önemli katkı sağlayacaktır. Yönetim kurulu seviyesindeki risk yöneticisi, genellikle Chief Risk Officer (CRO) (Baş Risk Sorumlusu) olarak adlandırılır. Risk yöneticisi atamaları, kurumsal risk yönetimi bakımından daha geniş bir yelpazedeki işletmelerde değişiklik gösterebilir (Togok vd., 2016: 85).

Baş risk sorumlusu, kurumsal risk yönetiminin pratikte nasıl başarılması gerektiğine öncülük etmektedir. PACED (Proportionate, Aligned, Comprehensive,

Embedded and Dynamic) (Orantılı, Uyumlu, Kapsamlı, Bütün ve Dinamik) olarak sınıflandırılan risk yönetimi ilkeleri, kurumsal risk yönetimi sistemine tamamen uygulanarak, kurumsal risk yönetiminin etkisini geliştirmektedir. Kurumsal risk yönetimi, kapsamlı bir yaklaşım belirleyerek işletmelere çok çeşitli faydalar sağlamaktadır. Burada önemli olan nokta, işletmeler tarafından kurumsal risk yönetiminin nasıl yapılandırılacağına ve avantajların nasıl sağlanacağına yönelik karar vermektir (Stein ve Wiedemann, 2016: 819).

**Tablo 5:** Kurumsal Risk Yönetiminin Faydaları

Riskler	Faydalar
Finansal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finansman ve sermaye maliyetlerinin azalması</li> <li>- Geliştirme maliyetlerinin daha iyi kontrol edilmesi</li> <li>- Organizasyon için artan karlılık</li> <li>- Doğru finansal raporlama</li> <li>- Gelişmiş kurumsal yönetim</li> <li>- İyi bir kredi notuna sahip olma</li> </ul>
Altyapı	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verimlilik ve rekabet avantajı</li> <li>- Sürekliliğin Sağlanması</li> <li>- Tedarikçi ve personel verimliliğinin artması</li> <li>- Hedeflenen risk ve maliyetlerin azaltılması</li> <li>- İşletme maliyetlerinin azaltılması</li> </ul>
İtibar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Düzenleyici otoritelere uyum</li> <li>- Şirket markasının gelişimi</li> <li>- Hisse değerinin gelişmesi</li> <li>- Tanınırlığın artması</li> <li>- Organizasyon algısının geliştirilmesi</li> </ul>
Piyasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ticari fırsatların maksimize edilmesi</li> <li>- Daha iyi pazar mevcudiyeti</li> <li>- Artan müşteri memnuniyeti</li> <li>- Daha fazla iş başarısı</li> <li>- Daha düşük iş felaketleri</li> </ul>

**Kaynak:** Togok vd., 2016: 88.

Kurumsal risk yönetiminin temel özelliği, işletmelerin karşılaştığı önemli risklerin tümünü değerlendirerek riskler arasındaki ilişkiyi tanımlamasıdır. Böylelikle

kurumun toplam riske maruz kalma derecesi değerlendirilebilir. Ayrıca, kurumun toplam risk seviyesini ölçerek, yönetim kurulunun risk iştahı ve kurumun risk kapasitesi ile karşılaştırır.

#### **D. Kurumsal Risk Yönetimi Kısıtları**

İşletmelerin belirlenen hedeflere her zaman ulaşması zor bir ihtimaldir. Kurumsal risk yönetimi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için maksimum fayda sağlasa da sürecini etkileyen birçok kısıtla karşılaşmaktadır. Bu kısıtlar göz önüne alındığında, özellikle üç noktaya dikkat etmek gerekir. Bu noktalar (COSO Board Risk Oversight-A Progress Report, 2010: 9);

- Gerçekleşecek riskin belirsiz olan gelecekle ilgili olması (hiç kimsenin geleceği kesin olarak tahmin edememesi),
- Kurumsal risk yönetimi, farklı hedefler için farklı seviyelerde faaliyet gösterir. Üst yönetim ve yönetim kurulunun gözetiminde, stratejik, uygunluk ve operasyonel hedeflere ulaşmak için ne derecede ve nasıl hareket edilmesi gerektiğine dair yardım sağlar. Ancak bu işlemler bazen üst yönetim ve yönetim kurulunun kontrolü dışında gerçekleşir. Bu durumun hedeflerin gerçekleşme ihtimalini düşürmesi ve
- Ana hedeflerin alt kategorilerine yönelik kesin olarak makul güvence sağlanamaması şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Makul güvence, kurumsal risk yönetimi sisteminin sık sık başarısız olacağı anlamına gelmez. Toplu ve bireysel olarak çeşitli sayıda faktör makul güvence kavramını güçlendirir. Birden fazla hedefin gerçekleştirilmesi için risklere verilen karşılıklar ve iç kontrollerin çok amaçlı niteliği, işletmenin amaçlarına ulaşamama riskini azaltır. Ayrıca günlük işletme faaliyetleri ve kuruluşun çeşitli seviyelerinde çalışan kişilerin sorumlulukları, işletme hedeflerine göre yönlendirilir. İyi kontrol edilen işletmelerin, düzenli olarak uyum, stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşması ve tutarlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi muhtemeldir. Ancak kontrol edilemeyen bir olay, hata ve yanlış raporlama durumu olabilir. Başka bir deyişle, etkili kurumsal risk yönetimi bile başarısızlıkla karşılaşabilir. Kısacası kurumsal risk yönetiminde makul güvence, mutlak güvence değildir (Rodriguez ve Edwards, 2009: 230).

İş kararlarının alınması ve yetki devri, kurumsal risk yönetiminin kalitesini etkilemektedir. Yani insani bakış açısı ve insani duygu, kurumsal risk yönetiminin kısıtlarındandır. İyi tasarlanmış kurumsal risk yönetiminde bile problemler oluşabilir. Personelin talimatları yanlış anlaması, yanlış kararlar verilmesi, dikkatsizlik ya da yorgunluktan dolayı hatalar yapılması bu problemlerden bazılarıdır. Bu duruma, bilanço tarihinden sonraki olayları takip etmesi gereken muhasebe sorumlusunun, bu işlemi geciktirmesi ya da bu işleme yönelik yanlış değerlendirmeler yapması örnek olarak verilebilir (Bunget vd., 2010: 485).

Genel olarak yüksek düzeyde bütünlük, risk ve kontrol bilincine sahip olan yöneticiler, etkili bir şekilde yönetilen ve kontrol edilen işletmelerde bile kurumsal risk yönetiminin etkisini çok aza düşürebilir çünkü hiçbir yönetim veya kontrol sistemi kusursuz değildir. Ayrıca iki veya daha fazla kişinin ortak faaliyetleri, kurumsal risk yönetimi sisteminin başarısızlıklarına neden olabilir. Bir eylemi sürdürmek için topluca hareket eden bireyler, genellikle finansal verileri veya diğer yönetim bilgilerini tespit edilemeyecek şekilde değiştirebilirler. Örneğin, önemli bir kontrol işlevi gerçekleştiren çalışan ile müşteri, tedarikçi veya başka bir çalışan arasında menfaatlerine yönelik bir anlaşma olabilir (Schultz vd., 2010: 241).

İşletmeler genellikle kaynak kısıtları ile karşı karşıyadır. Riske karşılık verme ve kontrol faaliyetleri de dahil olmak üzere verilen kararların göreceli maliyetlerini ve faydalarını göz önünde bulundurmalıdır. Belirli bir işlemin veya kontrolün yapılıp yapılmayacağını belirlemede, başarısızlık riski ve işletme üzerindeki potansiyel etki, ilgili maliyetlerle birlikte değerlendirilmelidir (Rodriguez ve Edwards, 2009: 232). Kurumsal risk yönetiminde, düzenli ve standart olmayan işlemlerle veya uygun olmayan şekilde ele alınabilecek olaylarla ilgilenmek için yönetim müdahalesi gerekir. Bu duruma; işletmelerin üretim sürecinde kullanılan hammadde maliyeti düşük, tedarik kaynakları mevcut ve depolama alanı genişse, ek envanter kontrollerinin oluşturulmamasına yönelik yönetimin karar alması örnek olarak verilebilir.

## **E. Kurumsal Risk Yönetimi İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İlişkisi**

İç kontrol sistemi, kurumsal risk yönetimi sisteminin entegre bir parçası iken kurumsal risk yönetimi sistemi, genel yönetim sürecinin bir parçasıdır. Kurumsal risk yönetimi, daha iyi bir kavramsallaştırma oluşturmak için iç kontrollerden daha geniş bir kapsama sahiptir. Kurumsal risk yönetimi gibi iç kontrol sistemi, bir organizasyonu yönetmenin önemli bir parçasıdır. Bununla birlikte iç kontrol sistemi, kurumsal risk yönetimi sisteminin bir faaliyeti olarak kabul edilmektedir. Kurumsal risk yönetimi sisteminde iç kontroller, bir organizasyondaki riskleri azaltmak için kullanılan mekanizmalardır. Kurumsal risk yönetimi tüm organizasyonu kapsayan geniş bir risk yelpazesi içerdiğinden, hesap verebilirliği iyileştirmek ve operasyonel sorunları en aza indirmek için işletmelerde doğru iç kontrollerin uygulanması şarttır. Teknik olarak iç kontrol sistemi, aşağıdaki amaçlara ulaşıldığına dair makul bir güvence sağlayan işletme yönetiminin ayrılmaz bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçlar (Le vd., 2018: 16);

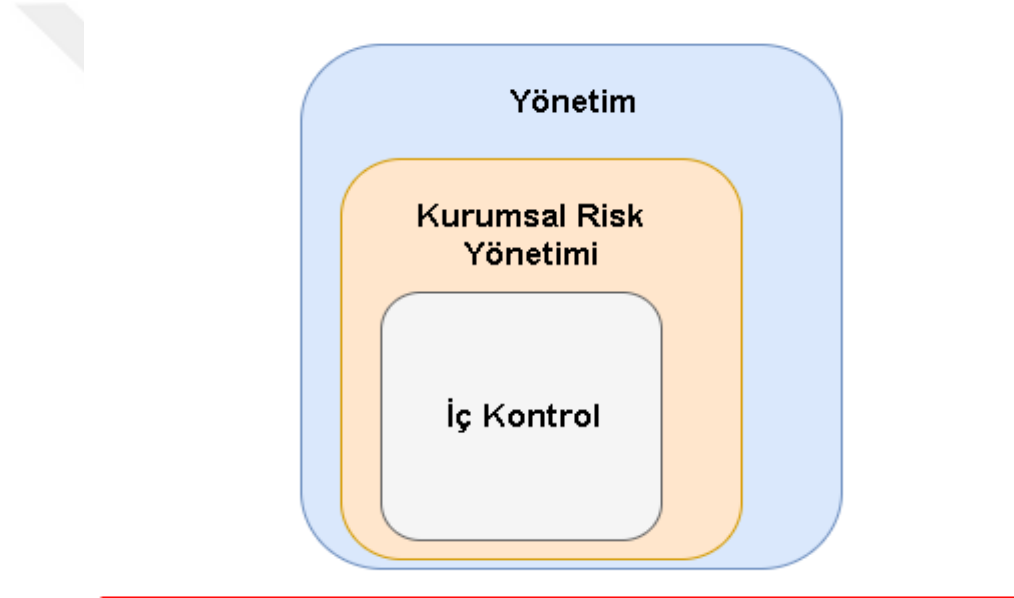
- Operasyonların etkinliği ve verimliliği,
- Finansal raporlamanın güvenilirliği ve
- Yasa ve düzenlemelere uyum şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Genel olarak riskler belirlendiğinde ilgili iç kontrol mekanizmalarını, belirlenen riskler ile eşleştirmek için her türlü çaba gösterilmelidir. İç kontrolleri, kuruluştaki en yüksek risklerle ilişkilendirmek önemlidir. Bu işletme yönetiminin, kurumsal risk yönetimi çatısı altında risk ve kontrol sistemi için verimlilik oluşturmasına yardımcı olur. Teknolojideki gelişmeler, insan sermayesi yönetimindeki zorluklar ve finansal yönetim mevzuatından kaynaklanan gereksinimler, kurumsal risk yönetimi kapsamında iç kontrole odaklanmayı zorunlu kılmıştır (Ellul ve Yerramilli: 2013: 1762).

Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi; operasyonlar, raporlama ve uyumluluk gibi benzer hedef kategorilerine sahiptirler. Kurumsal risk yönetiminin strateji hedef kategorisi, iç kontrol sistemi çerçevesinde yer almamaktadır. İç kontrol çerçevesindeki raporlama kategorisi, yayınlanan finansal tabloların güvenilirliğine

ilişkin olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal risk yönetimi çerçevesinde hem işletme içerisindeki hem de dışarısındaki ilgilileri kapsayacak şekilde raporlama kategorisi, daha kapsamlı bir şekilde tanımlanmaktadır. Kurumsal risk yönetimi raporlama kategorisi, yönetim tarafından dahili olarak kullanılan raporları, dosyaları ve diğer paydaş raporları da dahil olmak üzere dış taraflara verilen raporları içermektedir. Ayrıca, raporlama kapsamı yalnızca finansal bilgileri değil aynı zamanda finansal olmayan bilgileri de içermektedir (Watt, 2007: 33).

**Şekil 24:** Kurumsal Risk Yönetimi ve İç Kontrol Sistemi İlişkisi



**Kaynak:** Gao ve Jia, 2017: 308.

Kurumsal risk yönetimi sistemi çerçevesi, risk toleransı ve risk iştahı kavramlarını tanımlar. Risk iştahı, bir işletmenin misyonunu/vizyonunu gözetmek suretiyle kabul etmeye istekli olduğu geniş tabanlı risk seviyesidir. Strateji belirleme ve ilgili hedeflerin seçiminde bir rehber görevi görür. Risk toleransları, hedeflere ulaşma ihtimaline karşın kabul edilebilir risk değişiklik seviyeleridir. İşletme yönetimi risk toleranslarının belirlenmesinde, ilgili hedeflerin göreceli önemini göz önünde bulundurur ve risk iştahı ile risk toleranslarını değerlendirir. Risk toleransları paralelinde faaliyetlerin sürdürülmesi, işletmenin hedeflerine ulaşması için daha yüksek düzeyde güven sağlar (O'Donnell, 2005: 182).



Kurumsal risk yönetimi çerçevesi risklere odaklanarak iç kontrol çerçevesinin risk değerlendirme bileşenini genişletir. Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol sistemi, iç kontrol ve kurumsal risk yönetiminin bir parçası olan veya önemli bilgiler sağlayan çeşitli tarafların rol ve sorumluluklarına odaklanmaktadır. Kurumsal risk yönetimi çerçevesi, risk yetkililerinin rolünü ve sorumluluklarını tanımlar ve bir şirketin yönetim kurulunun rolünü genişletir.

Etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, finansal raporlama ve hedeflere ulaşma güvenilirliğinin sağlanmasının yanı sıra, belirlenen politika ve yasal düzenlemelere uygunluğun sağlanması açısından da büyük önem taşır. Bağımsız denetimin planlanma aşamasında; uygulanacak testlerin niteliği ve niceliği, denetim çalışmasının kapsamı ve denetimle alakalı diğer konular için müşteri işletmenin iç kontrol sisteminin incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle iç kontrol, genel kabul görmüş denetim standartları başta olmak üzere, çeşitli uluslararası ve ulusal standartlara ve düzenlemelere konu olmuştur. Bir işletmede etkin bir denetim sürecinin gerçekleştirilmesi için etkili bir kontrol sisteminin olması gerekmektedir (Park vd., 2017: 96).

İç kontrol sisteminin bağımsız denetim tarafından gözden geçirilmesinin temel nedeni, denetlenen firmanın muhasebe sistemindeki finansal raporların ve hesapların güvenilirliğini ortaya koymak ve yıl sonu denetimi esnasında uygulanacak denetim faaliyetlerinin detaylarını, uygulama zamanını ve kapsamını tespit etmektir. Bundan başka; bağımsız denetçiler, işletme yöneticilerine sistemin iyileştirilmesi hakkında tavsiyelerde bulunmak, gerektiğinde resmi kurumlara raporlar sunmak ve sistemin etkinliği ile ilgili görüşlerini bildirmek için iç kontrol sistemini incelemektedirler (Amran vd., 2008: 43).

Bağımsız denetçi, bağımsız denetim tekniklerinin zamanlaması, yapısı ve kapsamını belirlemede, tespit edilen önemli yanlışlık türlerini etkileyen risk faktörlerini incelemeye ve denetim esnasında önemli yanlışlık türlerini belirlemede iç kontrol sisteminin faaliyetlerine ilişkin elde ettiği bilgilerden faydalanmaktadır. Böylece etkili bir iç kontrol sistemi; dış denetim kapsamını daraltmakta, bağımsız denetim maliyetlerini düşürmekte ve bağımsız denetçilerin iş yükünü azaltmaktadır.

Bağımsız denetçi, işletmenin finansal tablolarındaki özellikle hata ve hileden kaynaklanan önemli yanlışlıkların bulunması riskini değerlendirirken, işletmenin iç kontrollerinin yapısı ve işleyişi ile ilgili olarak edindiği bilgilerden yararlanır. İç kontrol sisteminin bağımsız denetim sürecine etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/audit/ca-en-2018-audit-quality-report.pdf>):

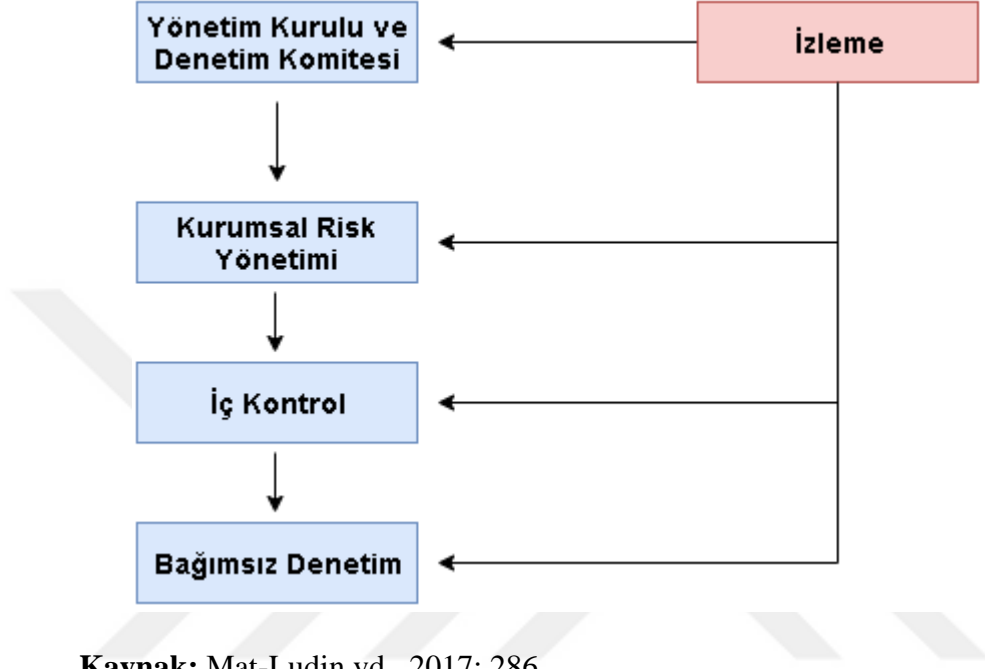
- İşin alınması, planlanması ve yürütülmesi aşamasında bağımsız denetçiye yol gösterir.
- Bağımsız denetim faaliyetinde kullanılacak denetim tekniklerinin niteliklerini belirler.
- Bağımsız denetim kanıtlarının güvenilirliğine etki yapar.
- Bağımsız denetim risklerini etkiler.
- Bağımsız denetim alanının sınırlarını saptar.
- Bağımsız denetim süresini etkiler.
- Bağımsız denetim maliyetini belirlemede etken olur.
- Hata ve hilelerin belirlenmesini sağlar.

Denetim riskini, iç kontrol sisteminin etkinliği doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda iç kontrol sistemi; denetimin önemlilik düzeyinin tespiti, denetim süresi ve bağımsız denetimde örneklemin büyüklüğünün tespitinde önemli ve belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenlerle kurumsal risk yönetimi paralelinde iç kontrol sistemi, bağımsız denetim faaliyetlerinde gerçekleştirilecek işlemlerde ve kapsam belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bağımsız denetim sürecinde etkin bir iç kontrol sisteminin işletmelere (Huang ve Chang, 2015: 10);

- Bağımsız denetim süresinin kısalması,
- Bağımsız denetim maliyetinin düşük olması,
- Bağımsız denetim kalitesinin artması,
- Bağımsız denetim alanının daralması,
- Finansal tabloların güvenilirliğini artması,
- Bağımsız denetim riskinin azalması,

- Bağımsız denetim raporundaki savın güvenilirliğinin artması gibi faydaları olmaktadır.

**Şekil 25:** Kurumsal Risk Yönetimi-İç kontrol Sistemi-Bağımsız Denetim İlişkisi



**Kaynak:** Mat-Ludin vd., 2017: 286.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### IV. İMALAT İŞLETMELERİNİN BAĞIMSIZ DENETİM ODAKLI KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ SİSTEMİNİ OLUŞTURMALARINA YÖNELİK MODEL ÖNERİSİ

#### A. Araştırmanın Problemi ve Amacı

Kurumsal risk yönetimi sistemi; işletmeyi etkileme olasılığı olan olayların belirlenmesini, stratejilerin oluşturulmasını, belirlenen stratejilerin kurum çapında uygulanmasını ve risklerin “risk iştahı” kapsamında yönetilmesini sağlamakla birlikte, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik makul güvence sağlayan ve üst yönetim, yönetim kurulu ve personel tarafından etkilenen bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi sistemi; risk değerlendirme, olay tanımlama, iç ortam, hedef belirleme, riske karşılık verme, kontrol ortamı, izleme ve bilgi-iletişim unsurları kapsamında işletmeye entegre edilen dinamik bir sistemdir.

Bağımsız denetim, işletme tarafından düzenlenmiş finansal tabloların güvenilirliğini arttırmaktadır. Bağımsız denetim sürecinde, işletmenin iç kontrol ve muhasebe sistemleri incelenmekte, aksaklıkları ve eksiklikleri tespit edilmektedir. Bağımsız denetçi, bağımsız denetim faaliyetleri sonunda şirketin aksayan yönlerini, varsa yanlış uygulamaları bir tavsiye mektubu ile denetlenen işletmeye bildirmektedir. Bağımsız denetimin işletmeye başka bir gözle bakması neticesinde, tespit ve yanlış giderme fonksiyonu ile birlikte personelin eğitimine destek fonksiyonu doğmaktadır.

Kurumsal risk yönetimi odaklı bağımsız denetim, işletme kaynaklarının doğru bir şekilde kullanılması ve finansal raporlamada başarıya ulaşılması için işletme genelinde risklerin değerlendirilip yönetilmesini içeren sistematik bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi, işletme genelinde uygulanmakta olan finansal tablolara ilişkin risk yönetim etkinliğinin, bağımsız denetçiler aracılığıyla makul güvence verilerek tespit edilmesini ve sistemin kurulum ve uygulanma aşamasında, bağımsız denetçilerin danışmanlık hizmetinde bulunmasını gerektirmektedir. Kurumsal risk yönetimi sisteminde bağımsız denetim, üzerinde düşünülmesi ve açıklık getirilmesi gereken güncel bir süreçtir. Bu sürecin şirketlere (özellikle imalat sektörü gibi geniş

bir kitleye ve alana hizmet eden işletmeler) sağlayacağı faydalar dikkate alındığında çalışmada, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi konusu işlenmiştir. Araştırmada aşağıda belirtilen problemlere yanıt verilmeye çalışılmıştır:

- İmalat işletmeleri, bağımsız denetim için kurumsal risk yönetimi ihtiyacını ve organizasyonunu nasıl oluşturmalıdır?
- Kurumsal risk yönetimi oluşturulurken bağımsız denetim kapsamında dikkate alınacak riskler nelerdir?
- Bağımsız denetim sürecinde, imalat işletmeleri kurumsal risk yönetiminde nelere dikkat etmelidir?
- Bağımsız denetimin, kurumsal risk yönetimi sistemi kapsamında değerlendirilmesinin imalat işletmelere katkısı nelerdir?

Genel olarak bakıldığında araştırmanın amacı, bağımsız denetime tabi veya bağımsız denetime ilk defa hazırlanacak olan imalat sektöründeki işletmelerin, bağımsız denetim süreci paralelinde kurumsal risk yönetimi sistemini oluşturmalarına yönelik bir model önerisi sunmaktır. Bu bağlamda tespit edilen problemleri çözmek ve istenilen amaca ulaşabilmek için;

- Bağımsız denetime hazırlanırken hangi etmenlerin önemli olduğu,
- Bağımsız denetime hazırlanırken ve denetimler gerçekleştirilirken önemli risklerin neler olduğu,
- Bağımsız denetim kültürü,
- Risklere yönelik farkındalık durumu,
- Karar alma işlemlerinde risklerin önemi,
- Hangi alanlarda risk değerlendirme faaliyetleri yürütüldüğü,
- Hem kurumun hem de kişilerin riskler karşısındaki tutumu,
- Bağımsız denetçilerin kurumsal risk yönetimi sistemindeki rolleri,
- Risk değerlendirme ve tanımlama çalışmalarının kimler tarafından yapıldığı,
- Kurumsal risk yönetimi sisteminin gerekliliği,
- Geliştirilen model için kullanılabilir yöntemler gibi hususlar dikkate alınmıştır.

## **B. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Önemi**

Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetiminin oluşturulması konusu üzerine yapılan araştırmalarda, uluslararası ve ulusal literatürde kısıtlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Bu durum çalışmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Uygulamaları özel sektör ağırlıklı olmakla birlikte yapılan çalışmalar genellikle kurumsal risk yönetiminin farkındalığına ve katkısına yöneliktir. Bu nedenle bağımsız denetim paralelinde kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması, literatürdeki yetersizlik dikkate alındığında büyük önem taşımaktadır.

Bağımsız denetim kapsamındaki risklerinin; kurumsal olarak belirlenmesi ve etkin şekilde yönetilmesi, imalat işletmelerinin bağımsız denetime yönelik amaçlarına ulaşma noktasında çok önemlidir. Bu tez çalışmasının, ağırlıklı olarak uluslararası literatür kaynaklı teorik açıklamaları ve imalat sektöründeki işletmelere yönelik geliştirilecek olan model önerisi bakımından değerlendirildiğinde, uluslararası ve ulusal literatürde bu alandaki eksikliğin giderilmesine önemli katkıda bulunacağına inanılmaktadır.

## **C. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Araştırmanın teorik bölümleri; bağımsız denetim, iç kontrol sistemi ve kurumsal risk yönetimi sistemini içeren geniş bir literatür taramasından elde edilen bilgiler kullanılarak oluşturulmuştur. Çalışmanın hedef kitlesini; Türkiye’de faaliyette bulunan, bağımsız denetime tabi veya bağımsız denetime ilk defa hazırlanacak olan imalat sanayi şirketleri oluşturmaktadır. İmalat sanayi şirketlerin tercih edilmesinin sebebi; riskli işlemlerin ve risk çeşitlerinin fazla olması, risk yönetimi ve bağımsız denetim konularıyla ilgili bilgi sahibi olmaları ve bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi uygulayıcıları olmalarıdır. Kurumsal risk yönetimi sisteminin, kaynakların etkin kullanımına önem veriyor olması ve hedeflere ulaşılma başarısını artırma özelliği dikkate alındığında, imalat işletmeleri birimlerinin sistemle ilgili doğru değerlendirmeler yapabileceği düşünülmektedir. Ayrıca imalat sanayi işletmelerinde, iç kontrol sisteminin aktif hale getirilmesinde etkin rol oynayan birimlerin, kurumsal risk yönetiminin kurulum ve uygulama aşamalarında da birincil derecede rol oynadığı ya da oynayabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada; nitel araştırma kapsamında model önerisi oluşturulmaya çalışılacaktır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algılandığı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma türüdür. Modeller, gerçek sistemlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayan araçlardır (Küçük Yılmaz, 2007: 189). Model yapmanın amacı, salt gerçek durumun tüm özelliklerinin gösterimi olmayıp, daha çok sistemin önemli bileşen ve ilişkilerini belirlemeye yöneliktir. Model hazırlama süreci, incelenecek sistemin karmaşık olması nedeniyle gerek doğal gerekse toplumsal bilimlerde büyük önem taşımaktadır. Ancak model geliştirme sürecinde, modelin hem sistemi yeterince ifade etmesi hem de denetlenebilir özelliklerine sahip olması hususuna dikkat edilmelidir. Gerçek durumun karmaşıklığı nedeniyle bu iki çatışan amacı istenilen dengede tutmak oldukça güçtür. Modeller, birden fazla işlevi yerine getirmek üzere kurulurlar (Xue-Zhong vd., 2013: 361).

Bir sistemin modelinde temel zorluk uygun, iyi ve güvenilir olması noktasında ortaya çıkmaktadır. Modelin kullanışlı ve yararlı olması için sonuçlarının güvenilir olması gerekmektedir. Bu tip bir güvence için ise modelin doğrulanması veya geçerliliğinin gösterilmesi gerekmektedir. Teknik modellerde belirli kural ve yasalar kullanıldığı için doğrulama ve geçerlilik daha kolaylıkla sağlanmaktadır. Sözel (verbal) modellerde makul bir oranda güvencenin sağlanması için de rehber dokümanlar ve mevcut uygulamalarla kıyaslamalar kullanılabilir. Sözel modellerde doğrulamalar ancak yaklaşık olarak, nitel ifade ve açıklamalarla sağlanabilmektedir. Teknik ve sözel tüm model türlerinde geçerlilik sınırlı bir şekilde elde edilmektedir (Xue-Zhong vd., 2013: 363).

Sözel modeller, gerçek sistem ya da süreçleri sözle anlatırlar. Bu tür modellerde bileşenler ve ilişkiler sözcüklerle tanımlanmaktadır. Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi için model önerisi, deneysel bir uygulama yapmaksızın sisteme dair sorular hakkında cevaplar bulmak için kullanılan bir araçtır. Çünkü deneysel yöntemin kullanılmasının bazı sınırlılıkları mevcuttur. Öyle ki bazen deneyin uygulanması ya da uygulanmasından başarılı sonuçlar elde edilmesi çok güç

olabilmektedir. Bunun nedenleri arasında çok maliyetli, çok tehlikeli olması ya da böyle bir sistemin henüz mevcut olmaması başta gelmektedir. Bu kapsamda etkin ve etkili bağımsız denetim temelli kurumsal risk yönetimi uygulamasının gerçekleştirilmesine dair doğru ve sıralı bilgiler belirlenerek modelin aşamaları oluşturulacaktır. Bu amaçla mevcut bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi örnek yapıları ve dokümanları incelenecek, literatür incelemesi ile teorik ve uygulama anlamında özlü ve sıralı adımlar belirlenecek ve bunlar paralelinde model önerisi oluşturulacaktır. Kurumsal risk yönetimi uygulama yapıları ve bu yapıya ait modeller, işletmelerin özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre şekillendirilerek geliştirilmektedir.

Araştırmada geliştirilecek olan model, genel uygulama yapısı önerisi olup, imalat sanayi işletmelerinde kullanılabilecek bir nitelik taşımaktadır. Araştırmanın önemi kısmında da belirtildiği üzere hem konu ile ilgili literatürdeki yetersizlik hem de bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetiminin oluşturulması uygulamasına rastlanılmaması nedeniyle araştırmada sözel model kullanılacaktır. İnceleme yöntemi olarak sözel modelin tercih edilme nedeni, sözel modelle elde edilecek verilerin diğer yöntemlere oranla daha derin ve detaylı bilgiler sağlamasıdır. Kullanılan modelin sınırlılıklarının bilinmesi ne tür sonuçlar elde edilebileceği anlamında gerçekçi olunmasını sağlamakta ve model seçiminde rol oynamaktadır.

Modelinin kurulmasına yönelik algoritma (Xue-Zhong vd., 2013: 371); imalat sanayi işletmelerine göre;

1. Aşama: İmalat işletmelerinin faaliyetleri konusunda araştırma yapılarak kurumsal risk yönetimi ve bağımsız denetim kapsamında, sistemdeki bileşenlerin ve bileşenler arası ilişkilerin belirlenmesi,
2. Aşama: Yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen kurumsal risk yönetimi ve bağımsız denetim odaklı bilgilerden yararlanarak modelinin aşamalarının belirlenmesi,
3. Aşama: Modelin anlık olarak ve zaman doğrusunda sınanması kapsamında, imalat işletmelerinde modelin ilgili aşamalarına yönelik yapılması gereken faaliyetlerin açıklanması,



4. Aşama: Modelin bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemini, doğru ve yeterli yansıtması durumunda uygulanmaya konması şeklinde ele alınarak oluşturulmuştur.

İmalat sanayi işletmelerine yönelik model önerisinin geliştirilmesinde bu algoritma izlenmiştir. Oluşturulan model önerisi, risk ve işletme yöneticilerinin sistemi doğru ve eksiksiz yansıtması bakımından da değerlendirilmiştir. İmalat sanayi işletmelerinde, bağımsız denetime hazırlanma sürecinde kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması bakımından;

- Finansal raporların incelenmesi (Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan alınan veriler),
- Faaliyet raporlarının incelenmesi (Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan alınan veriler),
- Sorumluluk beyanının incelenmesi (Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan alınan veriler),
- Kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarının incelenmesi (Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan alınan veriler),
- Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi örnek uygulamalarının analizi,
- Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik en iyi uygulamaların kıyaslanması,
- Dünya genelindeki imalat işletmelerinin, mevcut kurumsal risk yönetimi uygulamalarının incelenmesi,
- Süreli yayınların ve internetteki kaynakların incelenmesi,
- Yerli ve yabancı literatürün incelenmesi gibi

verilerden elde edilen bilgiler bütünleştirilerek bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin model önerisi oluşturulmuştur.

#### **D. Araştırmanın Literatür Taraması**

Araştırmayla ilgili olarak kurumsal risk yönetimi sistemi üzerine yapılan çalışmalar incelenerek kronolojik sıra ile sunulmuştur. Literatür taramasında, “bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin oluşturulması” konusuna yönelik kısıtlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir.

Mcnamee ve Georges tarafından, Institute of Internal Auditors (IIA) (İç Denetçiler Enstitüsü) için 1999 yılında yapılan ve “Risk Management and Internal Auditing: What are the Essential Building Blocks for a Successful Paradigm Change?” (International Journal of Auditing) ve “The Risk Management and Internal Auditing Relationship: Developing and Validating Model” (International Journal of Auditing) başlıklarını taşıyan çalışmalarda risk yönetimi ve iç denetim için tanımlayıcı bir model geliştirilmiş ve ortak çalışma alanları tanımlanmıştır. Ayrıca organizasyon genelinde sistemin etkin çalışabilmesi için bilgi akışı ve ortak faaliyetler ayrıntılı olarak tasarlanmıştır. Sözü edilen yazarların tasarladıkları model, Enron skandalından sonraki süreçte denetimde yaşanan gelişmeler dikkate alınarak geliştirilmiştir.

2003 yılında İtalyan araştırmacılar Allegrini ve D'onza tarafından yapılan ve “Internal Auditing an Risk Assessment in Large Italian Companies: an Emprical Survey” (International Journal of Auditing) başlığını taşıyan bir çalışma yayınlanmıştır. Bu çalışmada 100 büyük İtalyan firması üzerinde bir anket uygulaması yapılmış ve iç denetim biriminin bulunup bulunmadığı, denetim planlarının risk odaklı yapılıp yapılmadığı, kontrol risk öz değerlendirme uygulamalarına ne ölçüde yer verildiği ele alınmıştır.

PwC (2004), özellikle CEO'ların risk ve risk yönetimi ile ilgili görüşlerini anket düzenleyerek belirlemeye çalışmıştır. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre CEO'ların üçte ikisinin mevcut riskleri belirlediklerini, ölçtüklerini ve yönettiklerini saptamıştır. CEO'ların %23'ü risk yönetimi için ortak terminolojiye ve birtakım standartlara sahip olduklarını belirtirken yine CEO'ların %26'sı tüm kurum çapında risk yönetimi için gerekli bilgilere ve verilere sahip olduklarından emin olduklarını belirtmişlerdir.

Beasley vd. (2005), Mart 2004 itibariyle IIA'nın üyesi olan 1770 firma ile yaptıkları anket çalışmasında firmaların 123 tanesinden tam veri almışlar. Büyük ölçekli firmalar, bankalar, sigorta şirketleri ve eğitim kurumlarının KRY'yi daha kolay kabul edip benimsediği yönünde bilgilere ulaşmışlardır. Normal koşullarda Amerikan firmalarının; KRY'ye uyum noktasında daha üst seviyelerde beklentisinin olduğunu, KRY'ye adaptasyon konusunda ise Avustralya, Yeni Zelanda, Güney Afrika ve İngiltere'den daha geride kaldığını ileri sürmüşlerdir.

2006 yılında Gramling ve Myers tarafından yapılan ve “Internal Auditing’s Role in ERM” başlığını taşıyan çalışmada; KRY sürecinde iç denetim biriminin üstlenilebileceği roller ve sorumluluk alanları yapılan anket uygulaması ışığında değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, Birleşik Krallık İç Denetim Enstitüsü tarafından yayınlanan KRY sürecinde iç denetimin temel görevleri, şartlı olarak üstlenilebilecek görevler ve üstlenilmemesi gereken görevler şeklinde ele alınan sınıflandırmaya paraleldir.

Uluslararası literatürde yer alan bir diğer önemli çalışmada Collier, Berry ve Burke tarafından 2007 yılında yapılan “Risk and Management Accounting” isimli çalışmadır. Çalışma anket ve mülakat uygulaması şeklinde tasarlanmış ve “risk yönetiminde yönetim muhasebecisinin rolü nedir ve ne olabilir?” sorularına cevap aranmıştır. Sonuç olarak, yönetim muhasebecisinin risk yönetim sürecinde aktif olarak görev alması gerektiği kanaatine ulaşılmıştır.

Marsh (2008), New York’ta “Risk and Insurance Management Society” (RIMS) (Risk ve Sigorta Yönetimi Topluluğu) ve “Financial Executives International” (FEI) (Uluslararası Finansal Yöneticiler) ile yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre KRY’yi dikkate alma trendinin son zamanlarda yavaşlamasına rağmen, her üç risk yöneticisinden ikisi riske karşı daha stratejik bir bakış açısı (kurumsal anlamda risk yönetimi) geliştirmek gerektiğini düşünürken, sadece beş yöneticiden birinin bunu başarabildiği saptanmıştır.

Gordon ve diğerleri (2009), KRY ile firma performansı arasındaki ilişkiyi ampirik argümanlarla açıklamak amacıyla, KRY-firma performansı ilişkisini, firmanın KRY sistemi ile birkaç temel firma özel karakterine bağlamışlardır. Çalışmada ilgili literatüre dayanarak, KRY-firma performansı ilişkisini etkileyen beş özel firma etkeni belirlenmiştir. Bu faktörler; çevresel belirsizlik, endüstriyel rekabet, firma karmaşıklığı, firma büyüklüğü ve yönetim kurulu gözetimidir. Bu amaçla, aynı zamanda KRY endeksi geliştirilmiş olup, Gordon ve arkadaşlarına göre, bu endeks bu alanda geliştirilen ilk endekstir. Çalışma, SEC tarafından yayınlanan 2005 yılı listesinde bulunan 112 ABD firmasına uygulanmıştır. Bulgular, KRY ile firma performansı arasında pozitif ilişkinin güçlü olduğu şeklindedir.

Deloitte (2009), “Dünyada ve Türkiye’de Risk Yönetimi” adlı çalışmasında anket yöntemi kullanmıştır. Ankete ticari ve bireysel bankalar ile diğer finansal kuruluşlardan oluşan aktif büyüklükleri toplamı 19 milyon \$ olan 111 finansal kuruluş katılmıştır. Risk yönetim departmanlarının, %78’inin yönetim kurulu ve/veya denetim komitesi ve/veya risk komitesi ve/veya CEO’ya, %53’ünün yalnızca CEO’ya, %52’sinin yönetim kurulu ve/veya yönetim kuruluna bağlı bir komiteye, %15’inin CFO (Chief Finance Officer) (Finansal İşler Müdürü)’ya, %15’inin ise risk komitesine raporlama yaptıklarını belirlemiştir.

Pagach ve Warr (2010), KRY'nin finansal, varlık ve piyasa karakterlerini nasıl değiştirdiğini açıklayarak KRY'nin uzun dönem firma performansı üzerine etkilerini araştırmıştır. Kamuya açıklanan, CRO görevlendirmesi bulunan 106 firma örneği kullanarak yapılan araştırmada, bazı firmalarda KRY'nin kazanç dalgalanmasını azalttığı görülmüştür. Ancak genel olarak firma değişkenleri üzerine KRY etkisinin az olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmadaki sonuçlar, KRY'nin değer yaratma konusunda yeterli olmadığını ileri sürmektedir.

Hoyt ve Liebenberg (2011), ABD sigorta sektörü üzerine 1998-2005 dönemine ait verilerle yaptığı çalışmada, KRY belirleyicileri modeli ve KRY'nin firma değeri üzerine etkisi, Tobin's Q kullanılarak araştırılmıştır. Firmalara ait büyüklük, kaldıraç, maddi olmayan duran varlıklar, kurumsallaşma, reasürans ve piyasa değer artışı değişkenleri, KRY uygulaması ile önemli derecede ilişkili olduğunu tespit etmişler ve KRY kullanımı ile firma değeri arasında pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır.

Ghosh (2013), Hindistan’daki halka açık 100 işletme üzerinde kurumsal risk yönetimi varlığına ilişkin yaptığı araştırmada, işletmelerde kurumsal risk yönetimine yapılan yatırımın rekabetçi üstünlük yarattığına dair bir düşünce oluşturması durumunda, karlılık oranı yüksek olan işletmelerde kurumsal risk yönetimi uygulamalarının varlığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu kapsamda, karlılık oranı yükseldikçe kurumsal risk yönetimine yapılan yatırımın arttığı belirtilmiştir.

Baxter ve diğerleri (2013), 2006-2008 döneminde 165 firma ve yıl örneğini banka ve sigorta sektöründe, Standard & Poor’s reytinglerini ve Tobin’s Q’yu

kullanarak yapılan çalışmada iki temel durum araştırılmıştır. Birincisi, Standard & Poor's kredi derecelendirme ölçümleri kullanılarak, KRY kalitesi ile firma özel karakterleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu konuda yüksek riskli firmaların daha düşük KRY kalitesine sahip oldukları ve daha yüksek KRY kalitesinin daha iyi kurumsal yönetim ile ilişkili olduğu görülmüştür. Diğeri ise, KRY kalitesi ile performans ve piyasa tepkisinin test edilmesidir. Sonuç olarak KRY kalitesinin yönetilen firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bertinetti ve diğeri (2013), finansal ve finansal olmayan 200 Avrupa şirketi örneği ile KRY uygulamalarının firma değeri üzerine etkisini ve KRY uygulamalarının belirleyicilerini test etmek için, firma değerini temsilen Tobin's Q kullanılırken, KRY uygulamaları şirketlerin yıllık finansal tablolarından elde edilen verilerle oluşturulmuştur. Çalışmada firma değeri ile KRY uygulaması arasında pozitif bir ilişki bulunurken; firma büyüklüğü, şirket betası ile firma karlılığının KRY'nin belirleyicilerinden olduğu, bu durumun istatistiksel olarak anlamlı çıktığı görülmüştür.

Li ve diğeri (2014), KRY ile firma değeri arasındaki ilişkiyi açıklamak için 2010 yılında 135 sigorta şirketi örneğiyle Çin'de firma değerini temsilen özkaynak karlılığını kullanmıştır. Çalışmada KRY ile firma değeri arasında pearson korelasyon matrisinde pozitif ve anlamlı, fakat regresyon analizinde ise ilişki düzeyi istatistiksel olarak anlam düzeyinin altında olduğu görülmüştür.

Eckles ve diğeri (2014), KRY uygulamasının firmaların risk azaltma maliyetini düşüreceği hipotezini test etmişlerdir. Çalışmada KRY uygulayan firmaların, pay senetlerine ait getirilerin dalgalanmalarında azalma görülmüştür. Ayrıca, risk başına faaliyet karlılığının (aktif karlılığı/hisse getirilerindeki dalgalanma) KRY uygulamaları sonrasında arttığı görülmüştür.

Grace ve diğeri (2015), KRY'nin maliyet ve gelir etkinliğine etkisini test etmişlerdir. Çalışmada veri zarflama analizi ile etkinlik sıfırdan bire kadar ölçümlenerek firmaların karşılaştırılması sağlanmıştır. Daha sonra yapılan çoklu regresyon analizinde KRY uygulamalarının maliyet ve gelir etkinliğinde ekonomik ve istatistiksel olarak önemli artışlar sağladığı görülmüştür.

Farrell ve Gallagher (2015), 2006-2011 döneminde KRY yetkinliğinin firma değerine (Tobin's Q) etkisini ve KRY yetkinliğinin belirleyicilerini analiz etmişlerdir. Çalışmada, büyüklüğün KRY belirleyicisi olduğu görülürken, yapılan ikinci regresyonda ise KRY yetkinlik seviyesi daha yüksek olan firmaların, firma değerine olan etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Jeffrey ve diğerleri (2016) tarafından yapılan "Enterprise Risk Management and The Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, CFOs and External Auditors" başlıklı çalışmada; KRY ile finansal raporlama süreci arasındaki bağlantı kapsamında 11 tane kamu kuruluşunun denetim komiteleri ve finans grubu başkanları incelenmiştir. KRY ile finansal raporlama süreci arasında güçlü bir bağlantı olduğu görülmüştür. Denetim komitesi üyeleri ve finans gurubu başkanlarının, finansal raporlama sürecinde kurumsal risk yönetimi sistemini yeterince kullanmadıkları tespit edilmiştir.

Florio ve Leoni (2017), İtalya'daki işletmelerde kurumsal risk yönetimi ve aktif karlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, kurumsal risk yönetimi uygulamalarının mevcut olup olmadığını belirlemek için kurumsal yönetim raporlarını incelemiştir. Çalışmanın sonucunda işletmelerin kurumsal risk yönetimini uygulamaları gerektiği ve aktif karlılıkları arasında istatistiki olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya konmuştur.

Yavuz ve Özyiğit (2018) tarafından yapılan "Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Performansı: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma" başlıklı çalışmada; çoklu doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak, KRY sisteminin bankaların performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuç olarak; KRY sistemi ile bankaların performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve KRY sisteminin bankaların performansını arttırdığı tespit edilmiştir.

Vivian ve diğerleri (2018) tarafından yapılan "The Role of The Board and The Audit Committee in Corporate Risk Management" başlıklı çalışmada; denetim firmalarının denetimlerini gerçekleştirdiği 500 tane işletmenin 2004-2010 dönemlerine ait denetim komitelerinin ve yönetim kurullarının kurumsal risk yönetimine etkisi incelenmiştir. Sonuç olarak yönetim kurulunun özellikle de denetim

komitesinin, şirketlerin riskten korunma kararlarında önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Genel olarak literatür taraması değerlendirildiğinde, kurumsal risk yönetimi sistemi üzerine yapılan çalışmalar; iç denetim, farkındalık, firma değeri, karlılık, firma performansı ve risklerin yönetilmesi gibi konuları kapsamaktadır. Araştırmanın daha önce yapılan çalışmalardan;

- Kurumsal risk yönetimi sistemi oluştururken bağımsız denetim paralelinde planlama yapılması,
- Kurumsal risk yönetimi sistemi için bağımsız denetim odaklı model geliştirilmesi,
- Kurumsal risk yönetimi sistemi kapsamında bağımsız denetimin gerekliliğinin tespit edilmesi,
- Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risklerin değerlendirilmesi
- Kurumsal risk yönetiminin bağımsız denetim alanıyla bağdaştırılması gibi farklılıkları bulunmaktadır.

#### **E. Araştırmanın Model Önerisi**

COSO, Amerika'daki beş büyük profesyonel finans kuruluşu (The American Institute of Certified Public Accountants, The American Association, The Institute of Management Accountants, The Financial Executives Institute ve The Institute of Internal Auditors ve) tarafından desteklenen gönüllü bir özel sektör kuruluşudur. Etkili dış denetim, kurumsal yönetim ve iş etiği ile finansal raporların kalitesini artırmaya odaklanmıştır (Arthur, 2009: 20). COSO; işletmelerin kurumsal risk yönetimini oluşturmak, değerlendirmek, iyileştirmek ve işletme yönetimi tarafından kolayca kullanılabilir bir model çerçevesi geliştirmek amacıyla Pricewaterhousecoopers bağımsız denetim firmasını görevlendirmiştir (COSO, 2004: 3). Pricewaterhousecoopers tarafından yapılan çalışmalar neticesinde kurumsal risk yönetimi modelinin uygulanması kapsamında (PwC, 2008; 14);

- i. Temel misyon ve program hedeflerini düzgün bir şekilde belirlemek,
- ii. Kurum risk iştahını belirlemek,

- iii. Risk yönetim çerçevesi dahil olmak üzere uygun bir iç ortam oluşturmak,
- iv. Kurum hedeflerine ulaşılmasını engelleyen olası tehditleri tanımlamak ve risk evreni oluşturmak,
- v. Olasılık ve etki kapsamında riskleri değerlendirmek,
- vi. Risk tutumlarına karar vermek ve uygulamak,
- vii. Kontrol ve diğer tepki faaliyetlerini yürütmek,
- viii. Süreklilik temelinde kurumun her seviyesinde risklerle ilgili bilgi alışverişi sağlamak,
- ix. Risk yönetim süreç ve çıktılarının merkezi izleme ve koordinasyonunu sağlamak,
- x. Risklerin etkili yönetildiğine dair güvence sunmak,
- xi. Danışmanlık ve bağımsız nesnel güvence sağlamak,
- xii. Mevcut sistemlerle (iç denetim, iç kontrol, dış denetim,) kurumsal risk yönetimi sistemini entegre etmek gibi temel faaliyetler belirlenmiştir.

Kurumsal risk yönetiminde işletme yönetimi ilk olarak, stratejik hedefleri belirler ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan stratejileri seçer (Hardy, 2015:195). Daha sonra hedeflere ulaşmayı engelleyen riskler, riskleri azaltıcı kontrol sistemleri ve sorumluluklar belirlenir. Hedeflere ulaşılmasını etkileyecek olaylar düzenli olarak gözden geçirilir, riskler yeniden değerlendirilir ve gerekli durumlarda yeni risk tutumları saptanır (COSO, 2004: 39). Bu disiplinli ve sistematik yaklaşım; kurumun stratejik, uygunluk, raporlama ve finansal risklerini azaltmak amacıyla faaliyetleri planlar, yürütür ve kontrol eder (Razali vd., 2011: 202). COSO; iç kontrol, iç denetim ve dış denetim gibi süreçlerin, işletmelerin kurumsal risk yönetimi sistemine entegre edilmesine yönelik model önerisi sunmaktadır. Bu model önerisinin faaliyetleri (COSO, 2004: 87; COSO, 2011: 13; COSO ERM-Understanding and Communicating Risk Appetite, 2012: 11);

- Mevcut iç kontrol sisteminin ve iç denetimin etkinliğini değerlendirmek,
- İşletmenin faaliyetlerini etkileyebilecek riskleri açıklamak ve buna göre risk/getiri ilişkilerini tanımlamak,
- Bağımsız denetim sürecini değerlendirmek,



- Aşamalar şeklinde risk yönetimini oluşturmak,
- Risk yönetimini örgütün iş yapısına göre oluşturmak,
- Risk yönetimine uygun liderleri belirlemek,
- Riskleri daha iyi yönetebilmek için uygun kontrol düzeylerini belirlemek,
- Risklerin önemliliğini belirlemek ve değerlendirmek,
- İşletmenin mevcut durumu ile stratejik amaçları arasında karşılaştırma yapmak,
- Paydaşlarla sürekli iletişim halinde olmak,
- Mevcut risk yönetimi faaliyetlerini geliştirmek,
- Riskleri en aza indirebilmek için uygun yöntemler kullanmak,
- Açık ve şeffaf olmak,
- Risk raporlamasını geliştirmek şeklinde belirtilmiştir.

COSO tarafından yayınlanan kaynaklar, yeni bir yaklaşım olan kurumsal risk yönetimi sistemi modelinin kurulum ve uygulanma sürecini ayrıntısıyla açıklamakta ve bu kapsamda ortak bir dil oluşturulması sürecine hizmet etmektedir. Bu kaynaklar ayrıca şu anda kabul edilen kurumsal risk yönetimi çözüm yollarını kurum için kıyaslama aracı olarak değerlendirmede ve kurumsal risk yönetimi model uygulaması için doğru bir yol haritası çizmede temel kaynak olma niteliği taşımaktadırlar (Tonello, 2007: 5). Buna bağlı olarak COSO'nun, uluslararası standartları belirleyen tüm düzenleyici meslek otoritelerine ve çoğu ülkenin yasal mevzuatına temel teşkil etmiş olduğu söylenebilir (Gönen, 2009: 192).

Çalışmada, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik model kapsamında, tavsiye niteliğinde yedi ana aşama ve bu ana aşamalara ait 60 alt aşama oluşturulurken; aşamalara yönelik bilgileri ve dikkat edilmesi gereken faaliyetleri açıklayan; “COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework-Executive Summary Framework (2004)”, “COSO Enterprise Risk Management-Understanding and Communicating Risk Appetite (2012)”, “COSO Embracing Enterprise Risk Management (2011)” ve “PwC A Practical Guide to Risk Assessment (2008)” kaynakları temel alınmıştır. COSO çerçevesinin temel alınarak çalışmanın model önerisinin oluşturulmasının sebebi, Türk Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol

alanında ön mali kontrol, iç kontrol, iç denetim ve dış denetim konularında COSO standartlarının tercih edilmiş ve uygulanıyor olmasıdır (Kızılboğa, 2013: 89). Bu bağlamda oluşturulan model önerisi imalat işletmelerinin tabi oldukları düzenlemelere, kanunlara ve standartlara uygun olarak geliştirilmiştir. Bu da geliştirilen model önerisinin; imalat işletmelerine uyumunu kolaylaştırmakta ve imalat işletmeleri tarafından uygulanabilirlik seviyesini arttırmaktadır.

Model önerisini oluşturmak amacıyla, imalat işletmelerinin yapısı ve işleyişi bakımından yapılan incelemeler neticesinde, imalat işletmelerinin faaliyet dönemi içerisinde gerçekleştirdiği finans ve muhasebe alanına ait, belirli ölçüde bağımsız denetim kapsamına giren birçok işlem olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak tespit edilen bu işlemlerden bazıları;

- Kurum için belirlenen finansal, ticari ve idari kararların yürütülmesini ve koordinasyonunu sağlamak,
- Maliyetlere ilişkin yapılan analizleri değerlendirmek,
- Kurum bünyesindeki tüm kişiler, birimler ve bölümler arasındaki mali işlemleri denetlemek ve bu işlemlerin belirlenen hedef ve standartlar doğrultusunda yapılmasını temin etmek,
- Tedarikçiler, finansal ve resmi kurumlar arasındaki mali ilişkileri ve yasal sorumlulukları, kurumun temel ilkeleri doğrultusunda sürdürmek,
- Finansal tabloların gerçeğe uygun, zamanında ve doğru bir şekilde sunulmasını sağlamak,
- Ödemelerin, vadelerin, piyasa şartlarının, sevkiyat hareketlerinin ve stok envanter kayıtlarının kurumun belirlenen ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirmek,
- Satın alma evrak kayıt işlemlerinin belirlenen ilkeler ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirmek,
- Satın alma, depo, lojistik, satış ve ilgili bölümler arasındaki ilişkilere yönelik mali işlem kayıtlarını doğru şekilde kayıt altına almak,

- Mali işler ve bilgi işlem bölümlerinin ilgili tüm işlemlerini zamanında kayıt altına almak ve bu bölümlerin raporlama süreçleri doğru bir şekilde yapmalarını sağlamak,
- Bankalar başta olmak üzere tüm finansal kuruluşlarla ilişkilerin belirlenen hedefler, yasal ilkeler, etik kurallar ve kurumun menfaatleri doğrultusunda yürütülmesini gerçekleştirmek,
- Stok sayımları ile envanter kayıtlarının uyumlu olması için gerekli tedbirleri sağlamaktır.

Kurumsal risk yönetimi model önerisi yapıları; değişik ana aşamalar, farklı alt aşamalar ve farklı şekillerden oluşabilmektedir. Burada önemli olan model önerisinin, imalat işletmelerinin kurumsal risk yönetimi sistemi bakımından uygulanabilir olmasıdır. Bu durum kurumsal risk yönetimi üzerine rehber ve rapor yayınlamış olan örgütlerce de desteklenmektedir. Araştırmalar neticesinde model önerisine ait ana aşamalar ve alt aşamalara yönelik gerekli açıklamalar yapılmıştır. Modele ait ana aşamalar ve alt aşamalar aşağıdaki gibidir:

1. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Uygulama Adımlarının Belirlenmesi
  - a. Yönetim Kurulunun ve Üst Yönetimin Katılımı ve Gözetimi
  - b. Kurumsal Risk Yönetiminden Sorumlu Bir Liderin Seçilmesi
  - c. Risk Yönetim Komitesi veya Çalışma Grubunun Kurulması
  - d. İşletme Genelinde Risk Değerlendirmesi Yapılması ve Eylem Planının Oluşturulması
  - e. Mevcut Risk Yönetimi Uygulamalarının Envanteri
  - f. Risk Raporlamasının Geliştirilmesi
  - g. Gelecek Dönemdeki Eylem Planlarının ve İletişim Aşamalarının Oluşturulması
2. İmalat İşletmeleri Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Rol ve Sorumlulukların Belirlenmesi
  - a. Yönetim Kurulu
  - b. Üst Yönetim

- c. Risk Yetkilileri
  - d. Finansal Yetkililer
  - e. İç Denetçiler
  - f. Diğer İşletme Personelleri
3. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Sürecinin Oluşturulması
    - a. Ortamın Oluşturulması
    - b. Risklerin Tanımlanması
    - c. Risklerin Analiz Edilmesi ve Değerlendirilmesi
    - d. Risklere Karşılık Verme Stratejileri
    - e. Risklerin İzlenmesi ve Kontrolü
    - f. İletişim ve Danışma
  4. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi ve Bağımsız Denetim Odaklı Komitelerin Oluşturulması
    - a. Denetim Komitesi
    - b. Risk Komitesi veya Riskin Erken Saptanması Komitesi
  5. İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Finansal Raporlamayla İlgili Değerlendirmelerin Yapılması
    - a. İç Kontrol Sistemi Faaliyetleri
    - b. Faaliyet Gösterilen Sektör
    - c. Karmaşık, Zorlu ve Riskli Alanlar
    - d. Önemlilik Derecesi
    - e. Muhasebe Politikaları
    - f. Muhasebe Tahminleri
    - g. Finansal Raporlama Süresi Boyunca Meydana Gelen Önemli Değişiklikler
    - h. İlişkili Taraf İşlemleri
    - i. Ara Dönem Finansal Tablolar
    - j. Kamuoyunun Aydınlatılmasında Şeffaflık
  6. İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Kilit Denetim Konularına İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması

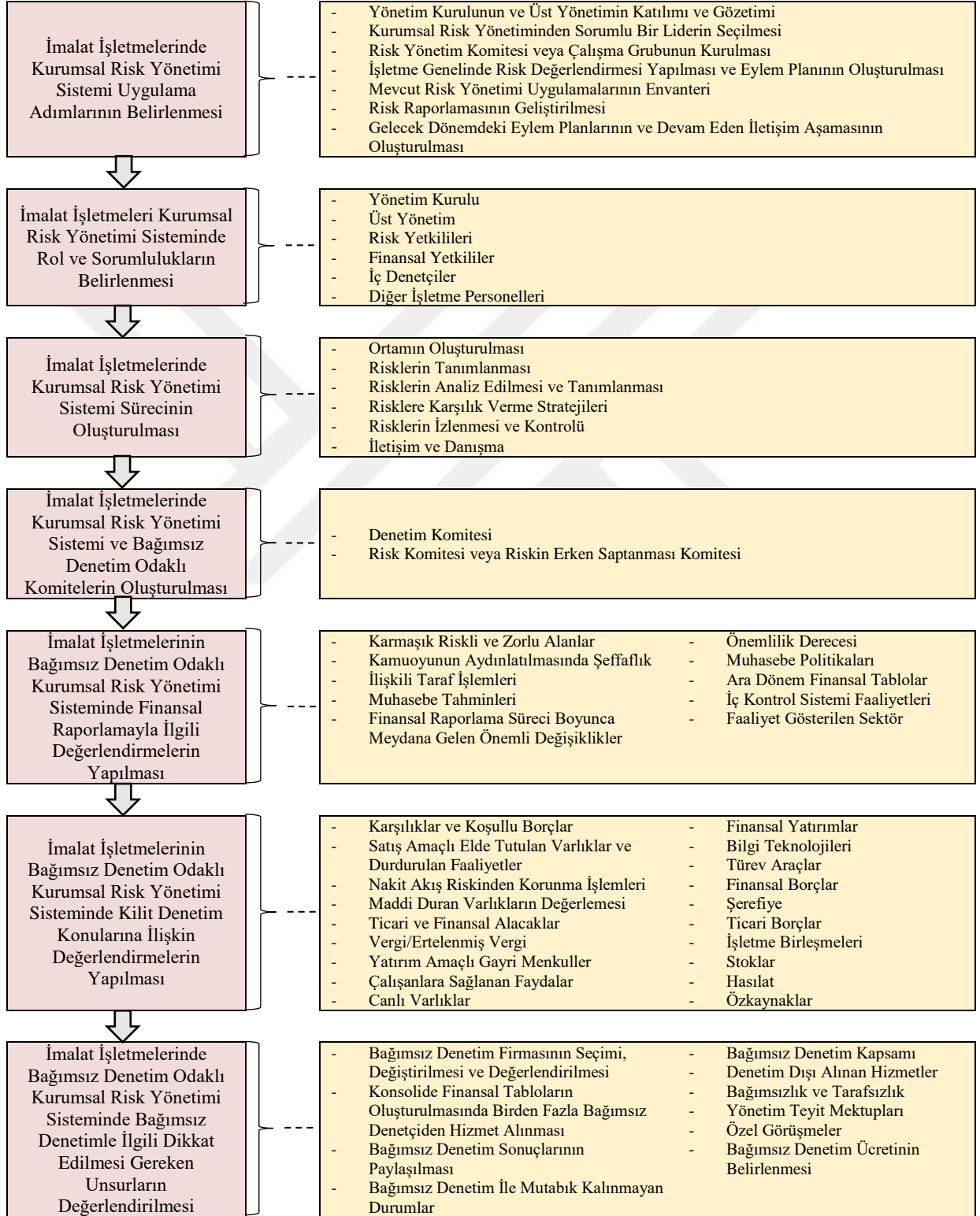
- a. Hasılat
  - b. Vergi/Ertelenmiş Vergi
  - c. İşletme Birleşmeleri
  - d. Stoklar
  - e. Ticari ve Finansal Alacaklar
  - f. Yatırım Amaçlı Gayri Menkuller
  - g. Finansal Yatırımlar
  - h. Maddi Duran Varlıkların Değerlemesi
  - i. Bilgi Teknolojileri
  - j. Türev Araçlar
  - k. Durdurulan Faaliyetler ve Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıklar
  - l. Finansal Borçlar
  - m. Ticari Borçlar
  - n. Şerefiye
  - o. Canlı Varlıklar
  - p. Çalışanlara Sağlanan Faydalar
  - q. Karşılıklar ve Koşullu Borçlar
  - r. Özkaynaklar
  - s. Nakit Akış Riskinden Korunma İşlemleri
7. İmalat İşletmelerinde Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Bağımsız Denetimle İlgili Dikkat Edilmesi Gereken Unsurların İncelenmesi
- a. Bağımsız Denetim Firmasının Seçimi, Değiştirilmesi ve Değerlendirilmesi
  - b. Bağımsızlık ve Tarafsızlık
  - c. Bağımsız Denetim Kapsamı
  - d. Bağımsız Denetim Ücretinin Belirlenmesi
  - e. Bağımsız Denetim Sonuçlarının Paylaşılması
  - f. Yönetim Teyit Mektupları
  - g. Özel Görüşmeler
  - h. Bağımsız Denetim ile Mutabık Kalınmayan Durumlar

- i. Bağımsız Denetim Dışı Alınan Hizmetler
- j. Konsolide Finansal Tabloların Oluşturulmasında Birden Fazla Bağımsız Denetçiden Hizmet Alınması

İmalat sanayi işletmelerinde uygulanmak üzere oluşturulan, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemi model önerisi, Şekil 26'da gösterildiği gibi yedi ana aşamadan ve bu ana aşamalara ait 60 alt aşamadan oluşmaktadır.



**Şekil 26: Bağımsız Denetime Hazırlanma Sürecinde İmalat İşletmelerine Yönelik Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Model Önerisi**



## **1. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Uygulama Adımlarının Belirlenmesi**

Kurumsal risk yönetimi sisteminde algılanan engellerden biri, kurumsal risk yönetiminin aşırı karmaşık olduğu ve uygulanması için büyük ve maliyetli bir çaba gerektirdiğidir. Bu algıyla ilgili olarak imalat işletmelerinin, kurumsal risk yönetimi sisteminin tüm bileşenlerini uygulaması ve işletmeye somut bir değer getirmesi için yoğun bir çaba sarf etmesi gerekir.

Bazı imalat işletmeleri, uluslararası piyasalarda büyük bir girişimde bulunmak yerine zaman içinde daha kurumsal bir kimlik kazanmak için, risk yönetimi kapasitelerini basamak basamak artırmaya yönelik bir yaklaşımla, kurumsal risk yönetiminde istedikleri başarıya ulaşmışlardır. Yani işletmeler kurumsal risk yönetimini tam olarak uygulamak için kuantum sıçraması yapmak yerine adım adım ilerlemeyi tercih etmektedirler. Aşağıda değinildiği gibi imalat işletmelerinde, kurumsal risk yönetimi uygulaması için bir eylem planı ve bu eylem planının temel adımları belirlenmelidir (COSO, 2011:9).

### **a) Yönetim Kurulunun ve Üst Yönetimin Katılımı ve Gözetimi**

Yönetim kurulu ve üst yönetim, imalat işletmelerinin risk kültürünü belirlemektedir. Risk yönetiminde, yönetim kurulunun ve üst yönetimin katılımı ve gözetimi, kurumsal risk yönetiminin etkinliği için esastır. Etkin kurumsal risk yönetiminde yönetim kurulu, risk yönetimi konusundaki kurumsal yaklaşımların denetlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aynı şekilde üst yönetim, yönetim kuruluna karşı sorumlu olduğu için işletmenin etkin gözetiminin sağlanması, stratejilerinin belirlenmesi, geniş tabanlı kaynak tahsislerinin onaylanması ve hedeflerin belirlenmesi gibi risk yönetimine yönelik işlemlerin tespit edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

İmalat işletmelerindeki yönetim kurulu ve üst yönetim, kurumsal risk yönetimi ile alakalı hedefler, faydalar ve beklentiler noktasında birbirleri ile tutarlı olmalıdır. Yönetim kurulunun ve üst yönetimin beklentilerinin, işlem zamanlamasının ve amaçlarının doğru, düzenli ve açık bir şekilde anlaşılması ve uyumlaştırılması gerekmektedir. Ayrıca yönetim kurulu, kurumsal risk yönetimi sistemini etkin bir



şekilde izlemek ve denetlemek için gereken durum raporlamasını, zamanlamasını ve seviyesini de dikkate almalıdır. Bu durum, istek ve beklentilerin en iyi şekilde nasıl iletileceği de dahil olmak üzere, daha etkin bir risk yönetimi için işletmenin risk kültürünün temelini de oluşturmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin önemi ve faaliyetleri, öncelikli olarak üst düzey yöneticilere odaklanabilir. Daha sonra kurumsal risk yönetimi süreci, işletme genelinde geniş bir kitleye yayılır (Callahan ve Soileau, 2017: 125).

#### **b) Kurumsal Risk Yönetiminden Sorumlu Bir Liderin Seçilmesi**

İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi için bir liderin seçilmesi, başarı için kritik bir öneme sahiptir. Yönetim, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini sürdürmek için doğru özelliklere sahip bir lider tercih etmelidir. Bu liderin CRO olması zorunlu değildir. Genellikle, kurumsal risk yönetiminde bu görev için başlangıçta mevcut kaynakları, örneğin baş denetim veya baş mali işler yöneticisini kullanmak daha uygun olabilir. Bu tarz liderler, kurumsal risk yönetiminin uzun vadeli başkanlığını üstlenecek kişiler olmak zorunda kalmayarak, inisiyatif almaya başlayacak ve kuruluşun kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini bir üst seviyeye taşıyacaktır. Daha sonraki süreçte, KRY uygulaması için baş risk sorumlusu ataması yapılması işletmelere fayda sağlayacaktır.

KRY liderinin, organizasyon ve organizasyon riskleri açısından stratejik bir bakış açısına sahip olması ve diğer üst düzey yönetim üyeleri tarafından kabul görmesi için organizasyonun farklı alanları arasında etkileşimin olduğu bir yönetim anlayışı gerekmektedir. KRY'nin organizasyonun tüm faaliyet alanlarına dahil edilmesi gerekir. İmalat işletmelerinde KRY uygulamasının başarısı için, üst yönetim üyeleri tarafından kabul edilen bir risk liderine sahip olunması çok önemlidir. Etkili bir KRY lideri (Brustbauer, 2016: 74);

- Faaliyet gösterilen alanlar üzerine bilgi sahibi olmak ve strateji geliştirmek,
- Yönetim kurulu ve üst yönetim ile güçlü ilişkiler kurmak,
- Tüm birimlerle iletişimi kolaylaştırmak,
- Kuruluşun riskleri hakkında bilgi sahibi olmak ve
- Kurum çapında güvenilir olmak gibi nitelikleri taşımalıdır.

**c) Risk Yönetim Komitesi veya Çalışma Grubunun Kurulması**

İmalat işletmelerinde KRY uygulamalarına güçlü bir destek sağlamak amacıyla belirlenen KRY lideri, KRY inisiyatifini uygulayabileceği üst düzey bir risk yönetim komitesi veya çalışma grubu oluşturmayı düşünmelidir. Bu komite veya çalışma grubu, KRY lideri tarafından kurumsal risk yönetimi başarısını sağlamak için kurum genelinde doğru kişilerin tercih edilmesinde etkili bir araç olarak kullanılabilir.

İdeal olarak bu tür komiteler veya çalışma grupları, KRY uygulamasının, kurumun temel faaliyetlerine sıkı bir şekilde odaklanmasını sağlamak için C-Suite (tepe yöneticileri) yöneticilerini ve kilit iş birimi liderlerini içermektedir. Aynı zamanda üst düzey yöneticilerin de dahil edilmesi, KRY' nin uygun destek almasına ve risk kültürünün kurum genelinde oluşturulmasına ve iletilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca üst düzey yöneticilere, risk değerlendirmesi sırasında iş hedeflerine ulaşılmasını engelleyebilecek risk türleri hakkında görüşlerini paylaşma fırsatı sağlar. KRY lideri, risk yönetim komitesine veya çalışma grubuna başkanlık eder ve onları KRY'nin uygulanması için en etkin şekilde kullanır (Agarwal ve Virine, 2017: 298).

Alternatif olarak imalat işletmeleri, herhangi bir komite oluşturabilir ve bu komiteyi yalnızca KRY'yi uygulamak için kullanabilir. Bu yaklaşımla bir risk lideri veya baş risk sorumlusu ihtiyaç duyulduğunda, KRY süreçlerini olgunlaştırmak için komiteye dahil edilebilir.

**d) İşletme Genelinde Risk Değerlendirmesi Yapılması ve Eylem Planının Oluşturulması**

Bu adım, imalat işletmelerinde KRY sürecinin en önemli işlevidir. Buradaki odak nokta, kuruluşun büyük risklere ve bu risklerin nasıl yönetileceğine dair bir anlayış getirmesidir. Risk değerlendirmesi, potansiyel olarak en önemli risklerin belirlenmesine ve işletme hedeflerine ulaşılmasına yönelik bir bakış açısı kazandırır. İmalat işletmeleri birçok riskle karşı karşıya kalsa da riskleri en iyi şekilde değerlendirmek için toplu olarak en önemli risklerin listesini oluşturmalıdır. Bu duruma, risk komitesi veya çalışma grubunun üyeleri, görüşlerini paylaşarak veya kuruluştaki risk değerlendirmesinde yer alması gereken kişileri tanımlayarak yardımcı olabilir (Zhao vd., 2016: 374).

Birçok imalat işletmesi, risk değerlendirmesinin en iyi yolu olmasa da, kuruluştaki kilit yöneticiler tarafından belirtilen riskleri önem derecesine göre sıralayarak işlemlere başlar. Genellikle bu riskler, kuruluşun iş stratejisine, iş bileşenlerine ve stratejik hedeflerine yönelik risklerdir. Bu durumun alternatifi olarak bazı imalat işletmeleri; operasyonel, finansal, yasal ve stratejik gibi ana risk kategorilerinin bir listesini hazırlar ve işletme içerisindeki birimlerin bu risklere maruz kalma ihtimalini değerlendirir.

İmalat işletmelerinin, önem derecesine göre sıraladıkları risklerin değerlendirmesini, birkaç önemli iş birimi lideri ve C-Suite yöneticileri ile birlikte yapması en basit ve en etkili yöntemdir. Risk değerlendirme sürecinin olgunlaşması; önemli veriler sağlayarak, görüşmeler yaparak, anketler uygulayarak, tartışma grupları veya komite toplantıları yaparak gerçekleştirilebilir. Ayrıca bu adımda, algılanan içsel risk seviyesinin ve risk olasılığı etkisinin ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmesi gerçekleştirilebilir. İlk değerlendirmede, her bir risk için modelleme yapmak yerine temel olarak yüksek, orta ve düşük risk ölçeklerini kullanmak imalat işletmelerine daha çok fayda sağlayabilir. Birçok imalat işletmesi, ilk değerlendirme esnasında basit sınıflandırmalar yapılmasını yararlı bulmaktadır (Zhao vd., 2016: 375).

Son zamanlarda büyük ve beklenmedik risklerin ortaya çıkması sonucu bazı imalat işletmeleri, risklerin etkilerini ve olasılığını değerlendirirken diğer faktörleri içerecek şekilde risk değerlendirmesini genişletmektedir. Bu diğer faktörler, bir riskin gerçekleşme süresinin ve kurumun bu riske hazırlanma seviyesinin değerlendirilmesini kapsamaktadır. Yönetilebilir riskleri veya potansiyel riskleri içeren olaylar, toplanan bilgiler paralelinde derlenmelidir. İmalat işletmeleri KRY sürecini olgunlaştırırken, diğer riskler hakkında ayrıntılı detaylara girebilir ya da risk değerlendirmesini içsel risklerden artık risklere doğru geliştirebilir. Bununla birlikte, kurulum aşamasında KRY uygulamasının çok fazla detaya odaklanması KRY' nin ilerlemesini engelleyebilir (Haimes, 2018: 86).

İmalat işletmeleri belirlenen risklerle ilgili olarak, bu risklere verilen yanıtların değerlendirilmesi ve kabul edilebilir olanların ele alınması için eylem planları geliştirmelidir. Genel olarak ilk risk değerlendirmesindeki eylem planları, belirlenen

riskler ve mevcut risk yönetimi ile ilgili eksiklikleri tespit ederek bu eksikliklerin çözümü için alternatifler geliştirecektir. İlk risk değerlendirme çalışmasında imalat işletmeleri, önem derecesine göre sıralanan riskler paralelinde risk iştahı seviyesini de belirleyebilir (Haimes, 2018: 87). Yönetim, algılanan riskler nedeniyle üstlenecekleri veya üstlenemeyecekleri faaliyetleri ve ürün türlerini belirleyerek risk iştahını oluşturabilir. Risk iştahı seviyesi belirlenirken, rakip işletmelerle karşılaştırma yapılması ve risk iştahının detaylı bir şekilde açıklanması işletmeye fayda sağlayabilir.

#### e) **Mevcut Risk Yönetimi Uygulamalarının Envanteri**

İmalat işletmeleri risk değerlendirme süreci boyunca, üzerinde durulacak önemli alanları ve ele alınacak riskli konuları belirlemek için mevcut risk yönetimi uygulamalarını kontrol etmek amacıyla bir envanter çıkarmalıdır. Bu envanter, risk yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesine yardımcı olacak bilgilerden oluşmalıdır.

Risk yönetimi uygulama envanteri, imalat işletmelerinin mevcut risk yönetimi süreçlerindeki eksiklikleri, en önemli risklere göre belirlemelerini sağlar. Çoğu zaman risk yönetimi faaliyetleri, önemli dışsal risklerin aksine, mevcut operasyonlara ve uygunluk risklerine odaklanır. Risk değerlendirme sürecinde yeni riskler tanımlandığı için, mevcut risk yönetimi faaliyetlerinin kapsamlı bir envanterinden elde edilen bilgiler, işletmelerin mevcut risk yönetimi süreçleri arasındaki bağlantıları değerlendirmesine yardımcı olacaktır. Böylece yönetim, önemli riskleri yönetme esnasında herhangi bir eksiklik olup olmadığını belirleyebilir. Ayrıca bu durum, işletmelerin temel amaçlara yönelik risk haritası oluşturmaya yardımcı olur (Falkner ve Hieb, 2015: 126).

Uygulama envanteri, KRY süreçlerini geliştirmeye devam ederken, risk yönetimi bakımından da işletmeler için bir temel oluşturmaktadır. Envanter, süreçler olgunlaştıkça bir karşılaştırma noktası gibi hizmet ederek, yönetime KRY'nin faydalarını ve etkilerini göstererek yardımcı olur. Risk yönetimi kılavuzu, imalat işletmelerinin risk yönetim faaliyetleri envanterinin derlenmesini ve belgelenmesini kolaylaştırmaya yardımcı olabilir. Kılavuz kapsamında yönetim, ilk risk değerlendirmesi sırasında tanımlanacak olan en yüksek riskleri tespit eder. Daha sonra, bu risklerle ilgili bir risk iştahı belirler ve bu riskleri zaman içinde sistematik bir

şekilde izler. Risk yönetimi uygulama envanteri, risk gözetimini güçlendirmek ve risk ile ilgili yönetim kurulunun ve yönetimin gözetimini sağlamak için gerekli tüm eylemler hakkında bilgiler içermektedir. Risk yönetimi kılavuzu, kurumun genel risk yönetimi uygulamalarını, yönetim kuruluna ve üst yönetime iletmenin kısa ve faydalı bir yolu olarak da hizmet vermektedir (Henschel ve Durst, 2016: 114).

**Tablo 6: Risk Yönetimi Uyum Kılavuzu**

Risk Kategorisi	Risk Sorumluları	Risk İştah Ölçümleri	İzleme	Eylem Planları	Şirket Gözetimi	Yönetim Kurulu Gözetimi
İtibar Riski	İcra Kurulu Başkanı	Belirli ölçümleri içeren politikaların onaylanması	Kurumsal İletişim	Onaylama ve Güncellenme	- Yürütme Komitesi	- Yönetimin Tamamı
Operasyon Riski	Operasyon Yönetimi Başkanı	Bölgelere ayrılan tüm operasyon işlemlerinin günlük olarak ölçümü	Operasyon yönetiminin günlük izlenmesi ve raporlanması	Her bir faaliyet noktası için planlama yapılması	- Risk Yönetimi - İç Denetim	- Risk Komitesi
Bilgi Teknolojileri Riski	Bilgi Teknolojileri Yönetimi Başkanı	Güvenlik, yedekleme ve kurtarma işlemleri için günlük performans ölçümlerini içeren politikalar	Performans standartlarının günlük olarak izlenmesi	Acil durum ve yedekleme planlarının periyodik ve sistematik olarak yerinde test edilmesi	- Operasyon Komitesi - İç Denetim	- Denetim Komitesi -Yönetimin Tamamı

**Kaynak:** COSO Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management, 2010: 6.

#### f) Risk Raporlamasının Geliştirilmesi

İmalat işletmelerinin; iletişim süreçleri, hedef kitleler ve raporlama formatları da dahil olmak üzere risk raporlama konusunda bir yaklaşım geliştirmesi gerekir. Bu yaklaşım kapsamında organizasyonlar işleri basit, açık ve özümseyerek yapmalıdır. Bununla birlikte, hangi raporlama formatının kullanıldığına bakılmaksızın, raporlamanın her bir riskin göreceli önemini ve etkisini açıkça yansıtmaması gerekir. Bu amaçla, çoğu imalat işletmesi, önem derecesine göre riskleri sıralayarak basit listeler

kullanır. Bazı imalat firmaları ise rapor edilen önemli risklere odaklanmak için renkler ve grafikleri kullanır. Ayrıca, KRY uygulaması sırasında belirlenen risk süreçlerindeki eksiklikleri ele almak ve eylem planındaki ilerlemeyi izlemek için hangi raporlama ve izlemenin yapılması gerektiği, yönetim tarafından belirlenmelidir. Yönetim KRY uygulamasında, ihtiyaç duyulan detay düzeyi ve faydalı işlevler hakkında çeşitli risk raporlama formatlarını, yaklaşımlarını ve faktörlerini test etmelidir (Stein ve Wiedemann, 2016: 821).

#### **g) Gelecek Dönemdeki Eylem Planlarının ve İletişim Aşamalarının Oluşturulması**

KRY uygulamasının gelişimi, zaman alan evrimsel bir süreçtir. Sürekli gelişime açık ilk KRY eylem planı tamamlandığında, çalışma grubu veya risk yönetim komitesi, KRY uygulamasının bir sonraki aşaması için bugüne kadarki başarıların ve başarısızlıkların eleştirel bir değerlendirmesini yapmalı ve bir dizi eylem planı geliştirmelidir. Adım adım ilerleme yaklaşımıyla KRY lideri, ek iyileştirmeler teşvik edecek ve bunun sonucunda somut faydalar sağlayacak sonraki işlemleri belirlemelidir. Aynı zamanda ilk KRY eylem planında, risk yönetim komitesinin ve çalışma grubunun, yönetim kuruluna ve üst yönetime, KRY uygulaması noktasında gelinen durum ve ulaşılan faydalar hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca KRY lideri, kuruluşun risk kültürünü ve KRY faaliyetlerini güçlendirmek için kurumda ne tür eğitim ve iletişim kullanması gerektiğini düşünmelidir (Haines, 2018: 89).

#### **2. İmalat İşletmeleri Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Rol ve Sorumlulukların Belirlenmesi**

İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi sistemi, her biri önemli sorumluluklara sahip olan kurul, komite ve ilgili yetkililer tarafından sürdürülmektedir. İmalat işletmelerindeki tüm çalışanlar, kurumsal risk yönetimi sistemi için belirli bir seviyede sorumluluğa sahiptirler. En büyük sorumluluk sahiplerinden biri icra kurulu başkanıdır. Kurumun diğer yöneticileri risk yönetimi felsefesini destekler, risk iştahına uyumu teşvik eder ve risk toleransları ile tutarlı olan sorumluluk alanlarında riskleri yönetir. Diğer personeller, protokol ve direktiflere uygun olarak kurumsal risk yönetimi sistemini sürdürmekten sorumludur. Yönetim

kurulu (doğrudan veya komiteler aracılığıyla), üst yönetim, risk yetkilileri, finansal yetkililer, iç denetçiler ve diğer işletme personelleri risk yönetimine önemli katkılarda bulunmaktadır. Düzenleyici kurumlar ve dış denetçiler gibi diğer taraflar, bazen risk değerlendirmesi ve iç kontrol sistemi ile ilişkilendirilir. Ancak diğer tarafların, doğrudan veya dolaylı olarak işletmelerin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olması, onların işletmelerin risk yönetiminin bir parçası veya sorumlusu olduğu anlamına gelmemektedir (Soin ve Collier, 2013: 84).

**a) Yönetim Kurulu**

İmalat işletmelerindeki üst yönetim; gözetim, rehberlik ve yönlendirme sağlayan yönetim kuruluna veya mütevelli heyetine karşı sorumludur. Bütünlük ve etik değerlerdeki amaçların belirlenmesinde yönetim kurulu, büyük bir role sahiptir ve gözetim faaliyetleri ile bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendirir. Benzer şekilde yönetim kurulu belirli kilit kararlarda, kurul strateji oluşturma, üst düzey hedefler belirleme ve geniş tabanlı kaynak tahsisinde rol oynamaktadır (Henschel ve Durst, 2016: 116).

İmalat işletmelerinde yönetim kurulu, kurumsal risk yönetimi sistemi ile ilgili olarak;

- Organizasyondaki yönetimlerin kurumsal risk yönetimi sistemini etkili bir şekilde sürdürüp sürdürmediği,
- İşletmenin risk iştahının belirlenerek buna göre hareket edilip edilmediği,
- İşletmenin portföy riskine karşı bakış açısının belirlenerek portföy riskinin risk iştahına göre değerlendirilip değerlendirilmediği ve
- Önemli risklere karşı yönetimin uygun şekilde karşılık verip vermediği konular üzerinde gözetimler gerçekleştirir.

Yönetim kurulu, iç çevre bileşeninin bir parçası olarak gerekli özelliklere sahip olmalı ve kurumsal risk yönetiminin etkili olması için çalışmalara odaklanmalıdır. Yönetim kurulu üyeleri genellikle etkili, bilgili ve yetenekli kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler, işletmenin faaliyet alanları ile ilgili çalışma bilgisine sahiptir ve yönetim kurulu sorumluluklarını yerine getirmek için gerekli zamanı ayırarak işlemleri

gerçekleştirirler. Yönetim kurulu, özel soruşturmalar yapmak için ihtiyaç duydukları kaynakları kullanırlar ve hukuk danışmanları, dış denetçiler ve iç denetçileriyle güçlü bir iletişim kurarlar (Senftlechner ve Hiebl, 2015: 577).

### **b) Üst Yönetim**

İmalat işletmelerindeki üst yönetim, risk yönetimi de dahil olmak üzere tüm faaliyetlerinden doğrudan sorumludur. İmalat işletmelerinin yönetsel açıdan farklılık göstermesi sebebiyle üst yönetim, farklı kurumsal risk yönetimi sorumluluklarına sahiptir. Bu sorumluluklar, işletmelerin özelliklerine bağlı olarak çoğu zaman değişiklik göstermektedir.

Herhangi bir imalat işletmesinde CEO, kurumsal risk yönetimi sistemi için nihai mülkiyet sorumluluğuna sahiptir. Nihai mülkiyet sorumluluğun en önemli yönlerinden biri, olumlu bir iç ortamın varlığını sağlamaktır. CEO, işlevlerden veya bireylerden ziyade iç çevresel faktörleri ve kurumsal risk yönetimi bileşenlerini etkileyen durumları ön plana almaktadır. Ayrıca CEO, belirli ölçülerde yönetim kurulunu etkileyebilmektedir. Bununla birlikte potansiyel yöneticiler, işletmenin kurumsal risk yönetiminin etkinliğini sağlamak için gereken bütünlük ve etik değerlerin olup olmadığına odaklanır (Lee ve Green, 2015: 199).

CEO, kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek için aşağıdaki işlemleri yerine getirir (Beasley vd., 2015: 224):

- CEO üst düzey yöneticilerle birlikte, işletmenin kurumsal risk yönetiminin temelini oluşturan değerleri, ilkeleri ve ana işletme politikalarını şekillendirir. Kilit üst düzey yöneticiler ve CEO, stratejik hedefler ile ilgili kritik öneme sahip hedefleri belirler. Ayrıca geniş kapsamlı politikaları belirlerler ve işletmenin risk yönetim felsefesini, risk iştahını ve kültürünü geliştirir. İşletmenin örgütsel yapısı, ana politikaların içeriği, iletişimi, işletmenin kullanacağı planlama ve raporlama sistemleri hakkında faaliyetlerde bulunurlar.



- CEO; satış, pazarlama, üretim, satın alma, finans, insan kaynakları gibi riskli fonksiyonel alanları gözden geçirmek için sorumlu üst düzey yöneticilerle periyodik olarak toplantılar yapar. Bu toplantılarda CEO, operasyonlarda doğabilecek risklerin, risk yanıtlarının ve gerekli kontrol iyileştirmelerinin durumu hakkında bilgi edinir. Bu sorumluluğu yerine getirmek için CEO, ihtiyaç duyduğu bilgileri açık bir şekilde belirtmelidir.

CEO, işletmenin risk iştahı ile ilgili faaliyetleri ve riskleri izlemek üzere konumlandırılmıştır. Gelişen koşulların, strateji uygulamasının, ortaya çıkan risklerin ve beklenen eylemlerin, risk iştahı ile problem yaşaması durumunda CEO, uyumlaştırmayı yeniden tesis etmek veya yönetim kuruluyla görüşmek üzere gerekli önlemleri almaktadır. Organizasyonel birimlerden sorumlu üst düzey yöneticiler, birimlerinin hedefleriyle ilgili riskleri yönetmekle sorumludur. Stratejiyi operasyonlara dönüştürür, olayları tespit eder, riskleri değerlendirir ve risk yanıtlarını etkiler. Üst düzey yöneticiler, kurumsal risk yönetimi uygulamasının risk toleransları ile tutarlı olmasını ve kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin rehberlik hizmeti sunmasını sağlar (Lee ve Green, 2015: 200).

Üst düzey yöneticiler genellikle, belirli kurumsal risk yönetimi prosedürlerinin sorumluluğunu, operasyonel bölümlerdeki yöneticilere verir. Bu bölümlerdeki yöneticiler, olay tanımlama ve risk değerlendirme teknikleri gibi hedeflere yönelik risk prosedürlerinin tasarlanmasında ve uygulanmasında, hammadde satın almak için protokollerin geliştirilmesinde ve yeni müşterilerin kabul edilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, ilgili kontrol faaliyetleri hakkında önerilerde bulunurlar, kontrol faaliyetleri sürecini izlerler ve kontrol faaliyetlerinin işleyişini rapor etmek için üst düzey yöneticilerle görüşürler.

İnsan kaynakları, kurumsal risk yönetimi bileşenlerinin tasarlanmasında ya da şekillenmesinde önemli destekleyici rollere sahiptir. İnsan kaynakları fonksiyonu, kurumsal risk yönetimi sistemi için davranış kuralları ve eğitim programları tasarlayarak uygulayabilir. Ayrıca üst yönetime, işletme politikalarını etkileyen yeni yasalar ve düzenlemeler hakkında bilgi sağlar ve planlanan işlemlerin veya protokollerin yasal ve etik gerekliliklere uygun olup olmadığına dair kritik bilgiler

sunar. Üst düzey yöneticilerin sorumlulukları hem yetki hem de hesap verebilirlik bakımından şeffaf olmalıdır. Her bir yönetici, risk yönetim kuruluna karşı sorumlu olacak şekilde, kurumsal risk yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmelidir (Huber ve Rothstein, 2013: 655).

**c) Risk Yetkilileri**

İmalat işletmeleri, kurumsal risk yönetimi sistemini kolaylaştırmak için merkezi bir koordinasyon noktası oluşturmaktadır. Bazı imalat işletmelerinde, baş risk sorumlusu veya risk yöneticisi olarak adlandırılan bir risk yöneticisi, kendi sorumluluk alanlarında etkin bir risk yönetimi oluşturmak için diğer yöneticilerle birlikte çalışmaktadır. Bazılarında ise risk sorumlusu rolü; mali işler, genel müşavirlik veya denetimden sorumlu bir baş yönetici tarafından yürütülmektedir.

Yönetim kurulunun denetimi altında belirlenen risk görevlileri; iştirakler, departmanlar, fonksiyonlar ve faaliyetler gibi alanlarda kurumsal risk yönetimi sürecini gerçekleştirirler. Risk sorumlusu, kurumsal risk yönetimi sisteminin etkin bir şekilde uygulandığından ve diğer yöneticilerin ilgili risk bilgilerini işletme genelinde rapor etmelerinden sorumludur. Ayrıca risk sorumlusu, ek bir raporlama hizmeti sunarak da faaliyetlerini devam ettirebilir. Kurumsal risk yönetiminin etkili bir şekilde sürdürülmesi için, risk odaklı fonksiyonel yöneticiler sorumluluk almalı ve kendi alanlarında riski yönetmek için değerlendirmeler yapmalıdırlar (Meidell ve Kaarbqø, 2017: 42). İmalat işletmelerinde genellikle risk yetkililerinin sorumlulukları;

- Rol ve sorumlulukların tanımlanmasına ve uygulanmasına yönelik hedeflerin belirlenmesi kapsamında kurumsal risk yönetimi politikalarını oluşturmak,
- İşletme birimlerinde kurumsal risk yönetimi için yetkilendirme ve hesap verebilirlik ortamını oluşturmak,
- Teknik kurumsal risk yönetimi uzmanlığının geliştirilmesini kolaylaştırmak,
- Risk yanıtlarını kurumun risk toleransları ile uyumlu hale getirmek,
- Uygun kontroller geliştirmek için işletme genelinde kurumsal risk yönetimi yetkinliğini teşvik etmek,

- Kurumsal risk yönetiminin diğer iş planları ve yönetim faaliyetleriyle entegrasyonuna rehberlik etmek,
- Olasılık ve etki ile ilgili ortak risk kategorilerini içeren, ortak bir risk yönetim dilini oluşturmak,
- Nicel ve nitel veriler paralelinde yöneticilerin, raporlama protokollerini geliştirmelerini ve raporlama sürecini izlemelerini kolaylaştırmak ve
- Baş risk yöneticisine rapor vermek ve gerektiğinde eylem planları sunmaktır.

İmalat işletmeleri, riskle etkin bir şekilde başa çıkmanın daha fazla zaman ve çaba gerektirdiği kanısına vararak, kıdemli çalışanlardan (mali işler, genel müşavirlik veya denetimden sorumlu) ziyade baş risk sorumlusu ile kurumsal risk yönetimi sistemini sürdürmektedir.

CRO, imalat işletmelerinde başarı elde etmek için ilk olarak risk görevlilerinin sorumlulukları hakkında netlik sağlar. Bazı imalat işletmeleri; CRO'ya etkin kurumsal risk yönetimi konusunda doğrudan sorumluluk vererek, bazıları ise risk yönetimi doğrultusunda fonksiyonel birim liderleriyle başarı elde ederler. İmalat işletmeleri, CRO'nun işletme faaliyetlerine yakın olmasını sağlamak için bağlı ortaklıklar, iş birimleri ve bölümler paralelinde CRO'ya personel sağlar. CRO'nun taşınması gereken özellikler (Meidell ve Kaarbq: 2017: 45);

- Kurumsal risk yönetimi sistemine vakıf olması,
- Kuruluşun kurumsal risk yönetimi felsefesini açıkça aktarabilmesi,
- Farklı kültürlerle etkileşim kurması,
- İyi bir yönetici olması,
- Kişilerarası iletişim becerisi olması,
- Yönetim kurulu ve iş birimlerinden saygınlık görmesi,
- Üst düzey yönetim tecrübesi olması,
- İfade kabiliyetinin güçlü olması,
- Süreçleri kolaylaştırma becerisinin olması,
- Büyük projeleri yönetebilecek tecrübesi olması,
- Analitik yeteneklerinin iyi olması,
- Olağanüstü problem çözme becerisi olması ve

- Yaratıcı düşünmesi şeklinde sıralanabilir.

İmalat işletmelerinde CRO'nun sorumlulukları (Aven, 2016: 4);

- Kurulun risk komitesinde belirtilen sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamak,
- Kurumun risk yönetimi vizyonu uyarınca, kurumsal risk yönetiminin kuruluşunu sağlamak ve en verimli şekilde yönetmek,
- İş birimlerinde kurumsal risk yönetiminin uygulandığını, tüm önemli risklerin zamanında tanımlandığını ve etkili bir şekilde yönetildiğini doğrulamak,
- Kurumsal risk yönetiminin durumuyla ilgili risk komitesi ile iletişim kurmak,
- Kurumsal risk yönetimi modelini, CEO ve fonksiyonel yöneticilere tanımlamak ve kurumsal risk yönetiminin iş planlarına entegre olmalarına yardımcı olmak,
- İş birimlerinde ve işletmelerde, risk yönetimi felsefesinin geliştirilip sürdürülmesini sağlamak,
- Büyük riskleri rapor etmek için entegre prosedürler geliştirmek,
- Kurumsal risk yönetimini, kültür ve günlük faaliyetlere yerleştirmek için üst düzey yöneticilerle görüşmek,
- Kurumsal risk yönetiminde maliyet-fayda dengesini korumak,
- Çalışanların risk yönetimi konusunda eğitilmiş olmalarını sağlamak,
- İş planlarını, bütçeleri, risk tanımlamasını ve yönetimini sağlamak için iş birimi liderleriyle birlikte çalışmak,
- İzleme ve raporlama sağlamak için iş birimleriyle çalışmak,
- Risk komitesine rapor vermek,
- İş kollarındaki ortak risk faktörlerini bir araya getirmek ve analiz etmek,
- Risk profilinin makro değerlendirmelerini yapmak ve
- Stratejik hedeflere ulaşmak için politikaları etkin bir şekilde formüle etmektir.

#### **d) Finansal Yetkililer**

İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesinde finansal yetkililerin önemli katkısı vardır. İşletme genelinde finansal yöneticiler, bütçelerin ve planların geliştirilmesinde yer alırlar ve bunları operasyonlar, raporlama ve uyumluluk perspektifinden izleyerek analiz ederler. Bu faaliyetler genellikle, imalat işletmelerinin merkezi veya kurumsal organizasyonunun bir parçasıdır. Bu nedenle mali işler sorumlusu, muhasebe sorumlusu, denetim sorumlusu ve finansal fonksiyondaki diğer sorumlular imalat işletmelerinde, kurumsal risk yönetimi uygulama biçiminin odak noktasıdır. Finansal yöneticiler, sahte raporlamaların önlenmesinde ve tespit edilmesinde önemli rol oynarlar. Finansal tablolar şirketin raporlama sistemlerinin tasarımını, uygulamasını ve izlenmesini etkiler. Bu açıdan finansal yetkililer, kuruluşun finansal tablolarının doğru ve eksiksiz bir şekilde hazırlanmasına yardımcı olmaktadır (Hoitash vd., 2016: 417).

Kurumsal risk yönetimi bileşenlerine bakıldığında, en yetkili finans görevlisinin ve diğer finans personelinin kritik roller oynadığı açıktır. Bu kişiler, risklerin analiz edilmesinde, stratejilerin ve hedeflerin belirlenmesinde, işletmeyi etkileyen değişikliklerin nasıl yönetileceğine dair kararların alınmasında kilit rol oynamaktadır. Ayrıca gerçekleştirilen eylemleri izlemeye ve takip etmeye odaklanırlar.

#### **e) İç Denetçiler**

İmalat işletmelerinde iç denetçiler, kurumsal risk yönetimi etkinliğinin değerlendirilmesinde ve iyileştirmelerde anahtar rol oynamaktadır. İç Denetçiler Enstitüsü tarafından oluşturulan standartlar iç denetimin, kontrol sistemlerini ve risk yönetimini kapsamı gerektiğini belirtmektedir. Bu durum, faaliyetlerin etkinliğini, raporlamanın güvenilirliğini, verimliliğin seviyesini, yasa ve yönetmeliklere uygunluğu değerlendirmeyi içermektedir (Huang ve Chang, 2015: 10). Sorumluluklarını yerine getirirken iç denetçiler, işletmenin kurumsal risk yönetimi sisteminin yeterliliğini ve etkinliğini inceleyerek, değerlendirerek, raporlayarak ve önerilerde bulunarak üst yönetime, yönetim kuruluna veya denetim komitesine yardımcı olmaktadır.

İç Denetçiler Enstitüsü tarafından yayınlanan standartlar aynı zamanda imalat işletmelerinde, iç denetim için hangi rollerin uygun olduğunu ele alarak iç denetçilerin denetledikleri faaliyetler konusunda, nesnel olmaları gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu tarafsızlık ve nesnellik; kurum içindeki konumlara, yetkilere ve uygun iç denetçi görevlerine göre yansıtılmalıdır.

#### **f) Diğer İşletme Personelleri**

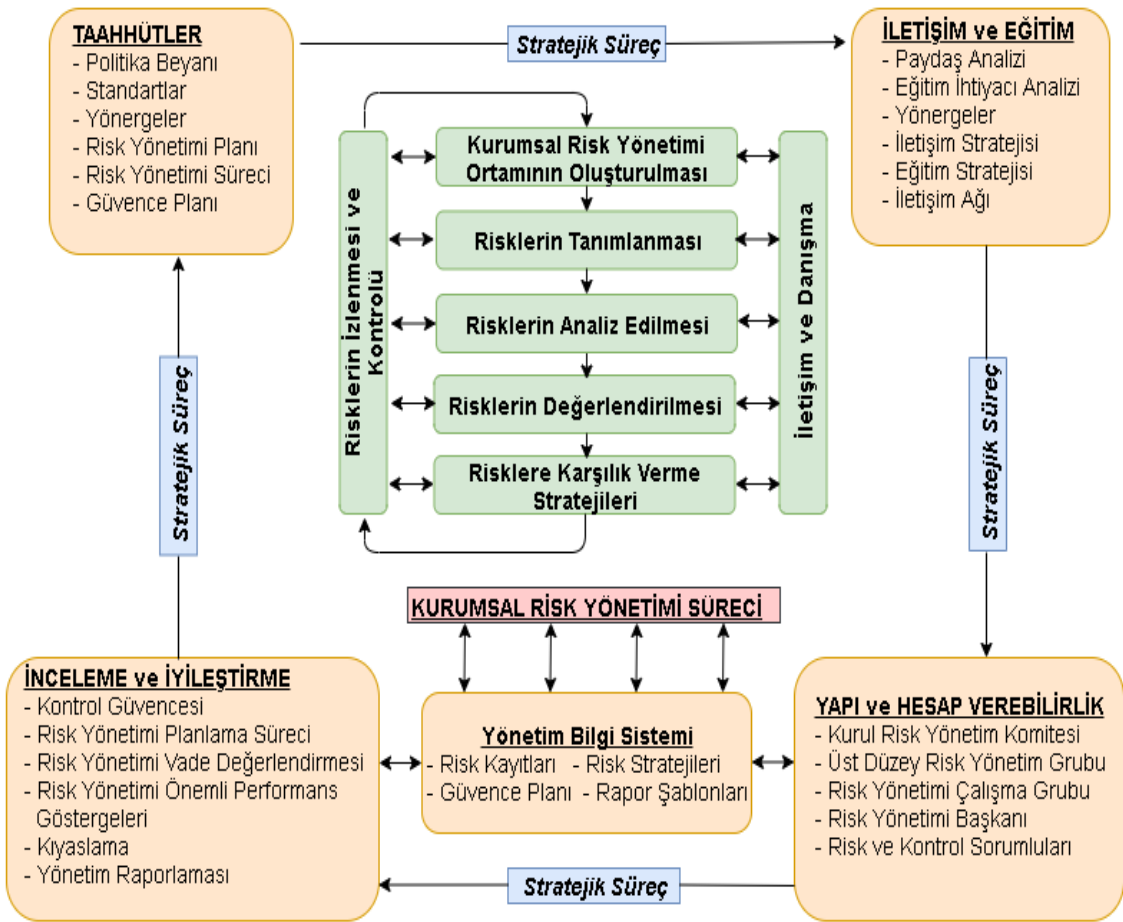
Kurumsal risk yönetimi sistemi, imalat işletmelerindeki tüm çalışanların sorumluluğundadır. Bu nedenle, çalışanların iş tanımında, kurumsal risk yönetimine yönelik bilgiler açık olmalıdır. Tüm personel, kurumsal risk yönetiminde etkili rol oynamaktadır. Riskleri tanımlamada veya değerlendirmede kullanılan bilgileri üretebilir veya kurumsal risk yönetimini geliştirmek için gereken diğer önlemleri alabilirler. İmalat işletmelerinde bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, kurumsal risk yönetiminin etkinliğini doğrudan etkiler. İmalat işletmelerindeki tüm çalışanlar, kurumsal risk yönetimi sisteminde bulunan iletişim ve bilgi akışlarını desteklemekle sorumludur. Bu durum, operasyonlardaki herhangi bir problemin veya diğer politikalarla ilgili ihlallerin önlenmesine yardımcı olmaktadır. Kurumsal risk yönetimi sistemi, kontrollere ve dengelere dayanmaktadır.

### **3. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Sürecinin Oluşturulması**

İmalat işletmelerinde herhangi bir yöneticinin, kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik karar vermesini desteklemek ve karar vermesine yardımcı olmak amacıyla kurumsal risk yönetimi süreci oluşturulmaktadır. Kurumsal risk yönetimi süreci; risk yönetimine ait kararlar ve faaliyetler için aşamaları belirler, riskleri tanımlar, riskleri analiz eder, riskleri değerlendirir, risklere karşılık verir, risklere karşı olumlu sonuçların olasılığını arttırır, risklere karşı olumsuz sonuçları tolere eder, riskli işlemlerin izlenmesini ve gözden geçirilmesini sağlar, riskin etkisini azaltmak için uygulanan kontrolleri yakından takip eder, paydaşların katılımını sağlar ve risklerin en iyi şekilde yönetilmesi için iletişimin sürekliliğini sağlar.

İmalat işletmelerinde verilen tüm kararlar, kurumsal risk yönetimi sürecine dahil edilmelidir. Yönetim kurulu veya üst yönetim, kurumsal risk yönetimi sürecinin uygulanmasını kolaylaştırmalıdır. Kurumsal risk yönetimi süreci, organizasyon yapıları, süreçleri ve hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Bu veriler doğrultusunda oluşturulan kurumsal risk yönetimi süreci Şekil 27’de gösterilmektedir.

**Şekil 27:** Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Süreci



**Kaynak:** Fraser vd., 2015: 28.

İmalat işletmelerinde, kurumsal risk yönetimi süreci iki farklı yaklaşım üzerinden oluşturulabilir. Bunlar (Lim vd., 2017: 77):

- Maruz kalınan risklerin iyi derecede bilindiği, risklerin etkisinin düşük olduğu, yapılan hataların önlenemediği, kontrollerin iyi bir şekilde sağlandığı imalat işletmelerinde, kurumsal risk yönetimi süreci; denetimler, gerektiğinde yeniden eğitim, diğer geleneksel kalite kontrol ve güvence yöntemleri ile öngörülen bir yaklaşımla oluşturulabilir.
- Maruz kalınan risklerin iyi bilinmediği, verilerin kısıtlandığı, risk değerlendirmesinin zor ve öznel olduğu, riske karşılık vermenin spekülâtif olduğu, hataların önlenemediği ve genel olarak karar vermenin belirsizlik altında yapıldığı imalat işletmelerinde, kurumsal risk yönetimi süreci; uzman görüşü de dahil olmak üzere genel yaklaşımlar, analitik teknikler ve kontroller, riski anlamaya yardımcı olacak senaryo analizleri ve risk matrisinin kullanılması ile öngörülen bir yaklaşımla oluşturulabilir.

İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi süreci; çeşitli risklere, risk bağlamlarına ve risk yönetimi kararlarına göre şekillenmektedir. Kurumsal risk yönetimi süreci oluşturulurken (Saeidi vd., 2019: 71);

- Yasalara ve otoritelere uygun olması,
- Risk değerlendirme hiyerarşisinin oluşturulması ve riske karşılık verme seviyesinin belirlenmesi,
- Risk finansmanına, acil durum kontrollerine, risk iştahına, ihtiyati yaklaşımlara ve esneklik politikalarına yönelik tanımların yapılması,
- Kurumsal risk yönetiminin ve risk kontrolünün durum tespitinin yapılması,
- Risklere yönelik iletişim ve danışma faaliyetlerinin doğru bir şekilde yürütülmesi,
- Geçmişteki riskli alanlara yönelik yapılan tüm çalışmalardan faydalanarak risk değerlendirmesinin yapılması,
- Verilerin kullanılabilirliği ve verileri elde etme maliyetlerinin değerlendirilmesi,



- Organizasyondaki riskli alanlara yönelik mevcut bilgilerin toplanarak incelenmesi gibi hususlara dikkat edilmesi gerekir.

**a) Ortamın Oluşturulması**

İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi için kurumun risk iştahı formüle edilir ve risk yönetim ortamı oluşturulur. Kurumsal risk yönetimi süreci bakımından oluşturulan ortam; yasalara, piyasaya, ekonomiye, kültüre, düzenlemelere, teknolojiye, doğal çevreye, paydaşların ihtiyaçlarına, sorunlarına ve endişelerine, temel olarak hedeflere, risk kriterlerine ve diğer risk yönetimi faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu odaklanmada dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birincisi risklerin kabul edilebilirliğini belirlemek için kullanılan risk kriterleri, ikincisi ise iletişim, danışma ve risk değerlendirmesi gibi diğer risk yönetimi faaliyetleridir.

Risk kriterleri, mevcut kontrollerle veya risklere yönelik çözüm önerileriyle karşılaştırılarak riskin önemini değerlendirmek için kullanılır. Karşılaştırmada, riskin kabul edilemez olduğuna karar verilirse, başka risk çözüm yöntemleri dikkate alınır. Kurumsal risk yönetimi sürecine yönelik ortamın oluşturulması üç kategoride gerçekleştirilir. Bunlar (Thekdi ve Aven, 2018: 86):

- Dış Ortam: Dış paydaşlar, düzenlemeler, sözleşmeler, işletme yöneticilerindeki eğilimler, yerel kültür, sosyal normlar, istihdam koşulları ve rekabet de dahil olmak üzere göz önünde bulundurulması gereken her şeyi kapsar.
- İç Ortam: Bireysel tutumlar, amaçlar, kaynaklar, insanlar ve onların becerileri, sistemler, teknolojiler, bilgi akışları, karar verme süreçleri (resmi ve gayri resmi), iç paydaşlar, diğer kısıtlamalar, politikalar ve stratejiler dahil olmak üzere, kurumsal risk yönetimi sürecinde göz önünde bulundurulması gereken her şeyi kapsar.
- Risk Yönetimi Ortamı: Kurumsal risk yönetimi sürecinde uygun risk seviyesini ve bu risklerle ilişkili risk çözüm önerilerini ve kontrollerini, izlemeyi ve incelemeyi sağlayan her türlü aktiviteyi kapsamaktadır.

İmalat işletmelerine yönelik kurumsal risk yönetimi için oluşturulan ortam, pratik ve kurumun değerli parametreleri dahilinde olmalıdır. Kurumsal risk yönetimi süreci ortamının standart hale gelmesi işletmelere daha çok fayda sağlamaktadır.

#### **b) Risklerin Tanımlanması**

İmalat işletmelerindeki riskler, hangi seviyesinde olursa olsun tanımlanarak risk kayıt defterine kaydedilmelidir. Risklerin tanımlanması ve kayıt altına alınması, paydaşların risklerle ilgili bilgi sahibi olmasını sağlar ve kontrollerin etkinliğini geliştirir. Risklerin tanımlanması; senaryo analizleri, siyah kuğu risk durumu, karar ağacı yöntemi ve diğer analiz teknikleriyle gerçekleştirilebilir. İmalat işletmelerinde riskler, birçok farklı şekilde sınıflandırılabilir ve tarihsel olarak çeşitli formatlarda sunulabilir.

İşletmelerin risk anlayışı bakımından risk tanımlaması; kurum kültürü, endüstri ve iş stratejisi bakımından farklılık göstermektedir. Risk kategorileri farklı şekilde adlandırılabilir ve bazı riskler iki farklı organizasyonda farklı kategorilerde gösterilebilir. Bununla birlikte imalat işletmelerinin, tüm faaliyet alanlarına risk uzmanını dahil etmesi ve organizasyon için etkin bir risk yönetimi programı sağlaması çok önemlidir. Genel olarak imalat işletmelerinde risk kategorileri dört ana başlıktan oluşmaktadır. Bunlar (Qazi vd., 2015: 1106):

- Dış Riskler: Analiz edilirken; işletmenin müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri göz önünde bulundurulmalıdır. Dış risklere yönelik değerlendirme yapılırken; marka ve itibar riskinin yanı sıra rekabet, dış kaynak kullanımı, tedarikçiler, ortaklar, finansal ve doğal çevre riskleri gibi konularda dikkate alınmalıdır.
- Finansal Riskler: Finansal risklerdeki önemli noktalar arasında kredi yönetimi, nakit yönetimi, faiz dalgalanmaları, borç ve öz kaynak yapısı, finansal piyasalar, doğru ve zamanında yapılması gereken finansal raporlama işlemleri yer almaktadır. Finansal risklere yönelik değerlendirme yapılırken; dönem sonu işlemleri, finansal tablo hazırlığı ile ilgili süreçler, kontroller, olası eksikliklerle ilgili veriler ve finansal raporlama hedeflerine ulaşma riskleri gibi konularda dikkate alınmalıdır.

- Operasyonel Riskler: Bir işletmenin hayatta kalması ve başarısı için insan kaynaklarına, ürün geliştirmeye, pazarlamaya ve fiziksel varlıklara odaklanmaktadır. Bazı durumlarda bunlar, nakit akışı üzerinde en büyük etkiye sahip kalem özelliğini taşımaktadır. Çoğu kuruluşta, işlemlerdeki hatalardan ve bu işlemlere dahil olan bireylerden dolayı işletme gelirinin önemli bir kısmı kaybedilmektedir. Bunun önüne operasyon risklerinin iyi analiz edilip uygulanması ile geçilebilir.
- Stratejik Riskler: Bu riskler değerlendirilirken; belirtilen stratejilere uygun olup olmadığına ve belgelendirilmiş iş hedeflerine ulaşmada işletme varlıklarını destekleyip desteklemediklerine dikkat edilmesi gerekir. Ayrıca işletme yönetimi, stratejilerle ilgili doğal riskleri de incelemelidir. Stratejik riskler yönetim, dış ilişkiler ve iş planları gibi alanlara odaklanır.

İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi süreci için risklerin tanımlanma sürecinde;

- Bütün risklerin en ince ayrıntısına kadar bilgisinin verilmesi,
- Her bir potansiyel risk olayının açıklanması ve işletmeyi nasıl etkileyebileceği konusunda değerlendirmelerin yapılması,
- Risklerin gerçekleşme olasılığının ve etkisinin değerlendirilmesi,
- Her bir riskin risk puanlama matrisine göre derecelendirilmesi,
- Risk yönetimi sorumlularının belirlenmesi,
- Beklenmedik durumlarda risklerle başa çıkmak için önemli stratejilerin belirlenmesi ve
- Her bir risk yanıtı stratejisi için değerlendirme yapılması gibi unsurlara dikkat edilmesi gerekir.

**Tablo 7:** Kurumsal İşletme Riskleri

<p><b><u>Stratejik Riskler</u></b></p> <p>-Endüstri Riski -Ekonomi Riski -Rekabet Riski -Müşteri İhtiyaçları Riski -Düzenleyici Kurumlar Riski -İtibar Riski -Stratejik Odaklanma Riski -Marka Koruma Riski -Ortaklık Riski -Altyapı Riski -Kullanılabilirlik Riski -Bilgi Teknolojileri Riski</p>
<p><b><u>Operasyonel Riskler</u></b></p> <p>-Tedarik Zinciri Riski -Müşteri Memnuniyeti Riski -Döngüsel Risk -Çevresel Risk -Süreç Yürütme Riski -Devlet Düzenlemelerine Uyum Riski -Hukuki Dava Riski -Politika ve Prosedür Riski -İnsan Kaynakları Riski -Personel Değişim Riski -Performans Teşvik Riski -Eğitim Riski -Fiyatlandırma Riski -Bilgi Erişim Riski -Performans Ölçüm Riski -Çalışan Güvenliği Riski -İş Sürekliliği Riski -Uygun Olmayan Sistemler Riski</p>
<p><b><u>Finansal Riskler</u></b></p> <p>-Faiz Oranı Riski -Döviz Kuru Riski -Sermaye Yeterliliği Riski -Ölçüm Riski -Kredi Kapasitesi Riski -Teminat Riski -Konsantrasyon Riski -Vergilendirme Riski -Borcu Zamanında Ödememe Riski -Takas Riski -Finansal Raporlama Riski -Süre Odaklı Risk -Muhasebe Standartları Riski -Bağımsız Denetim Riski -Emtia Fiyat Riski -Yatırım Riski -Varlık/Borç Dengesi Riski -Bütçeleme Riski</p>
<p><b><u>Dış Çevre Riskleri</u></b></p> <p>-Düzenleyici Kurumlar Riski -Hukuksal Risk -Politik Risk</p>

**Kaynak:** Fraser vd., 2015: 35.

**c) Risklerin Analiz Edilmesi ve Değerlendirilmesi**

İmalat işletmelerindeki risklerin analiz edilmesinin amacı, risk yetkilileri için mevcut risklerin yeterince anlaşılmasını sağlamak ve risk yetkililerinin risklerle ilgili karar verme (risklere karşılık verilmesi) konusunda uygun bilgi düzeyini oluşturmaktır. Risk analizi yöntemleri uygulanırken işletmeler arasında farklılık gösterebilir. Bazıları nicel matematiksel modeller kullanırken diğerleri uzman görüşlerinin nitel ifadelerini tercih edebilir. Risk analizi uygulaması; olayların

gerçekleşme olasılığı, olayların sonuçlarının tahminleri ve olasılık-sonuç birleşik etkisinin tahmini şeklinde düzenlenebilir.

Risk analizinde olaylara ilişkin çoklu sonuç ve olasılıklar, dağılım biçiminde oluşturulabilir. Risk analizini verimli bir şekilde gerçekleştirmek için başarı fırsatlarını tanımlayan risk faktörlerinin belirlenmesi gerekir. Riskler analiz edilirken kök neden analizinin kullanılması faydalı olabilir. Kök neden analizinde temel fikir, karşılaşılan bir riskin altında yatan nedenleri belirlemektir. Böylece işletmeler risklerini analiz ederken daha detaylı bilgilere ulaşacaktır. Her bir risk tanımlanıp analiz edildikten sonra geriye kalan kalıntı riski, risk kriterlerine göre karşılaştırılarak değerlendirilir. Değerlendirilen risklere daha sonra çözüm önerileri getirilir veya aynı şekilde kabul edilir. Ayrıca kontrollerle ilişkili riskler ve uygulamalar, risk değerlendirmesinde ve risk analizinde göz önünde bulundurulur. İşletmelerde kabul edilebilir bir risk çözümü bulmak mümkün değilse, riskler tekrar gözden geçirilir ve daha kapsamlı kontrollerle risklerin tolere edilebilir hale getirilmesinin bir yolu olup olmadığı belirlenir (Vivian vd., 2018: 6).

Risk değerlendirme yöntemlerinde; çok boyutlu hedefler, risk matrisleri, oylama, öznel derecelendirme, odak gruplarına göre test, istatistiksel analiz modelleri, piyasa testi ve değerlendirme oyunları gibi yöntemler kullanılmaktadır. Risk değerlendirme yönteminin ve sonuçlarının risk yetkililerine ve diğer paydaşlara doğru bir şekilde iletilmesine özen gösterilmelidir. Ayrıca risk analizi nitel bir analiz ise risk değerlendirmesi de nitel olmalıdır. İmalat işletmeleri risk değerlendirme sürecinde, oluşma ihtimallerine ve olası etki derecelerine bağlı olarak riskleri önceliğine göre sıralamaktadır. Risklerin önceliğine göre sıralanmasının ve kategorize edilmesinin yanı sıra riskler maliyet, zaman ve hedef bakımında değerlendirilerek ilgili bilgiler risk kayıt defterine aktarılır. Değerlendirme yapıldıktan sonra risklerin işletmeyi nasıl etkileyebileceğini belirlemek için analiz yapılır (Fraser vd., 2015: 39). İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi odaklı risk değerlendirmesinde, genellikle risk matrisi yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemin tercih edilmesi; kullanımının kolay olması, anlaşılabilir olması, riskleri detaylı bir şekilde inceleme imkanı vermesi ve etki-olasılık derecelendirmesi yapması gibi sebeplerden kaynaklanmaktadır. Risk

matrisinde, riskler ilk önce oluşma olasılığı ve risklerin oluşması durumunda etkisi açısından analiz edilir ve değerlendirilir. Ortaya çıkan risk olasılığı; çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olarak derecelendirilir. Riskin ortaya çıkması halinde işletmeye olan etkisi aynı şekilde; çok düşük, düşük, orta, yüksek ve çok yüksek olarak derecelendirilir. Bu veriler doğrultusunda risk matrisi oluşturularak risk değerlendirilmesi gerçekleştirilir. Tablo 8, 9, 10 ve 11’de risk matrisine yönelik ve risk matrisi kapsamındaki etki ve olasılıklar hakkında açıklamalar yer almaktadır.

**Tablo 8:** Risk Değerlendirme Matrisi

	ETKİ					
		Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
OLASILIK	Çok Yüksek					
	Yüksek					
	Orta					
	Düşük					
	Çok Düşük					

**Kaynak:** COSO Enterprise Risk Management - Risk Assessment in Practice, 2012: 4.

**Tablo 9:** Risk Derecelerinin Tanımı

Durum	Tanım
Yüksek	Çok büyük olasılıkla gerçekleşmesi muhtemel ve işletmeyi ciddi bir şekilde etkileyecek risklerdir. Maliyetleri çok fazla (%5’den fazla) arttırır. Sıklıkla gözden geçirilmelidir.
Orta	%50 gerçekleşme şansı olan ve gerçekleşmesi halinde maliyetleri arttıran (%5’den düşük) risklerdir. Düzenli olarak gözden geçirilmelidir.
Düşük	Gerçekleşip gerçekleşmemesi çok önemli olmayan ve maliyet artışı gerçekleştirilmeyen risklerdir.

**Kaynak:** Brustbauer, 2016: 76.

**Tablo 10:** Risklerin Etki Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi

<b>ETKİ DEĞERLENDİRMESİ</b>	
<b>Düzy</b>	<b>Gösterger</b>
Çok Yüksek	<ul style="list-style-type: none"><li>- Olağanüstü mali zarar</li><li>- Mevcut pazarın değıştirilmesi</li><li>- Çok fazla olumsuz reklamın yapılması</li><li>- Önemli kovuşturma ve para cezası davaları yaşanması</li><li>- Çalışanlara, müşterilere ve satıcılara olağanüstü maddi ve manevi zarar verilmesi</li><li>- Yönetim kurulundan yapılan istifalar</li></ul>
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"><li>- Çok fazla mali zarar</li><li>- Pazar payı kaybının yaşanması</li><li>- Fazla olumsuz reklamın yapılması</li><li>- Yetkililere detaylı bir şekilde raporlama yapılması</li><li>- Çalışanlara, müşterilere ve satıcılara maddi ve manevi çok fazla zarar verilmesi</li><li>- Üst düzey yönetimden yapılan istifalar</li></ul>
Orta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dikkate değer mali zarar</li><li>- Olumsuz reklamın yapılması</li><li>- Yetkililere olağan raporlama yapılması</li><li>- Çalışanlara, müşterilere ve satıcılara maddi ve manevi zarar verilmesi</li><li>- Yaygın olarak personel problemleri</li></ul>
Düşük	<ul style="list-style-type: none"><li>- Düşük mali zarar</li><li>- Çok az olumsuz reklamların yapılması</li><li>- Yetkililere basit raporlama yapılması</li><li>- Çalışanlara, müşterilere ve tedarikçilere çok az zarar gelir</li><li>- Genel olarak personel moral sorunları</li></ul>
Çok Düşük	<ul style="list-style-type: none"><li>- Çok düşük mali zarar</li><li>- Olumsuz reklam yapılmaz</li><li>- Çalışanlara, müşterilere ve tedarikçilere zarar gelmez</li><li>- Çok düşük personel memnuniyetsizliği</li></ul>

Kaynak: COSO Enterprise Risk Management - Risk Assessment in Practice, 2012: 7.

**Tablo 11:** Risklerin Olasılık Düzeylerine Göre Değerlendirilmesi

OLASILIK DEĞERLENDİRMESİ	
Düzy	Gösterger
Çok Yüksek	Riskin gerçekleşmesi %90 üzeri olasılıkta olması
Yüksek	Riskin gerçekleşmesi %65-%90 arası olasılıkta olması
Orta	Riskin gerçekleşmesi %35-%64 arası olasılıkta olması
Düşük	Riskin gerçekleşmesi %10-%34 arası olasılıkta olması
Çok Düşük	Riskin gerçekleşmesi %1-%9 arası olasılıkta olması

**Kaynak:** COSO Enterprise Risk Management - Understanding and Communicating Risk Appetite, 2012: 5.

#### d) Risklere Karşılık Verme Stratejileri

İmalat işletmelerinde, risklerin önceliğine karar verildikten sonra risklere karşılık verilmektedir. Risklere karşılık verme, riskleri değerlendirmek için seçeneklerin belirlenmesini ve uygulanmasını, bütün riskler için risk kontrollerinin iyileştirilmesini ve değiştirilmesini içermektedir. Risklere karşılık verme süreci, olumsuz sonuçlara yol açan riskleri ele aldığıında, genellikle bu durum için risk azaltma terimi kullanılmaktadır.

Risk kontrolleri; uygulamaları, sistemleri, politikaları ve kuruluş tarafından riski değerlendirmek için uygulanan diğer yöntemleri kapsamaktadır (Usman ve Kaygusuz, 2019: 115). Örneğin, imalat işletmelerinin muhasebe bölümünde, bilanço tarihinden sonraki olayların kaydına ilişkin kontroller gerekebilir. Bu risk kontrolü sırasında eksiklik tespit edilirse, bilanço tarihinden sonraki olayların kaydedilme süreci iyileştirilmelidir.

Risklere karşılık vermeye yönelik her seçenek; risk kontrolü, risk kontrolünün etkinliği, risklere karşılık verme maliyeti, riske girmenin faydaları ve paydaşların görüşleri paralelinde döngüsel bir süreçle gözden geçirilmeli ve dikkate alınmalıdır.



Risklere karşılık verildikten sonra geriye kalan artık risklerin, kuruluşun risk kriterlerini karşılayıp karşılamadığına bakılır. Kalan riskler, risk kriterlerini karşılamıyorsa veya kriterleri karşılıyor ancak maliyetleri çok yüksekse, risklere karşılık vermek için farklı yöntemler tasarlanmalıdır. Risklere karşılık verme süreci birçok olasılığı içermektedir. Bunlar (Sprcic vd., 2015: 771):

- Risklere yol açan faaliyetleri durdurarak risklerin tamamen önlenmesi,
- Fırsat yaratan büyük risklerin alınması,
- Risk olasılığının veya sonuçlarının değişiklik göstermesi ve
- Riskin sigorta, finans ve devlet düzenlemeleri yoluyla paylaşılmasıdır.

İmalat işletmelerinde, tanımlanan her bir risk için risk yönetiminin, risklere uygun bir karşılık geliştirmesi gerekir. Bu karşılıkların uygulanma süreci işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Risklere verilen karşılıklar dört farklı şekilde sınıflandırılabilir. Bunlar (COSO Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks, 2018, 7):

- Kabul Etme: Risk yetkilileri; risk seviyesini kabul etmeye, yönetmeye ve izlemeye karar verir ve riski azaltmak için hiçbir işlem yapmaz.
- Azaltma: Risk yetkilileri, riskler için belirlenmiş toleranslar dahilinde kontrol süreçlerini uygulayarak risklerin azaltılmasını gerçekleştirir.
- Transfer Etme: Risk yetkilileri, mevcut risklerin tümünü ya da bir kısmını üçüncü bir tarafa devretmeyi (sigorta yaptırmak gibi) tercih eder.
- Kaçınma: Risk yetkilileri, riskin kabul edilemez olduğunu öngörürse riskten tamamen uzaklaşır. Yani işletme, ürettiği bir ürünü satmayı bırakabilir veya faaliyetlerini sürdürdüğü pazardan çekilebilir.

Genel olarak imalat işletmelerinde, değerlendirilen riskin büyüklüğü veya ciddiyeti yüksekse, riske verilen karşılığın (önlemek, azaltmak, paylaşmak) güçlü olması gerekir. Risklerle ilgili müdahale yetkisinin, riskten etkilenen alandan sorumlu risk yöneticisine verilmesi işletmeye daha çok fayda sağlayabilir. Müdahale sürecinin bir parçası olarak işletme yönetimi, riski yönetmek için hangi eylemlerin (önleme veya tespit etme) gerekli olduğunu belirlemeli ve bu eylemleri kayıt altına almalıdır. İmalat işletmeleri risklere karşılık verirken; belirli risklerin hedeflere yönelik tehditlerini

azaltmak için eylem planları geliştirmeli, risklere karşılık verme stratejilerini iyileştirmeli ve risk kayıt defterini sürekli güncellemelidir.

**e) Risklerin İzlenmesi ve Kontrolü**

İmalat işletmelerinde, önemli risklerin kabul edilebilir seviyelerde kalması, ortaya çıkan risk etkilerinin tespit edilmesi, risklere karşılık verme ve kontrol faaliyetlerinin yeterli ve uygun olması için risk faaliyetleri, sorumlu risk yöneticileri tarafından izlenmelidir. İç Denetim ve Denetim Komitesi (yönetim kurulu tarafından yetkilendirilen herhangi bir komite), işletme yönetiminin belirlenmiş seviyelere göre riskleri takip ettiğini ve bunları doğru bir Şekilde yönettiğini doğrulamakta önemli bir rol oynamaktadırlar. Kabul edilebilir risk seviyelerinin dışında kalan riskleri, belirlenen risk seviyelerine indirgemek için uygun eylem planları geliştirilmelidir. Böylece bu riskler, yönetim kurulu tarafından sürdürülen çözüm stratejilerine dahil edildiği için risk yetkilileri tarafından dikkate alınmalıdır. Bu durum raporlamanın, izlemenin ve kontrolün sürekli olması gerektiğinin temelini oluşturmaktadır (COSO Enterprise Risk Management-Risk Assessment in Practice, 2012: 9).

İzleme ve kontrol; riskle bağlantı kurma, riski değerlendirme ve riske karşılık verme faaliyetlerine yönelik uygulanan kurumsal risk yönetimi etkinliğidir. İmalat işletmelerinde izleme ve kontrol süreci, kurumsal risk yönetimi sisteminin sürekli iyileştirilmesinin anahtarıdır. Kurumsal risk yönetimi sisteminin her yönü izlenmeli ve kontrol edilmelidir. Bu işlem gerçekleştirilirken aşağıdaki sorular dikkate alınmalıdır (Fraser vd., 2015: 44):

- Risk yapılarında değerliklik var mı?
- Gelişen veya ortaya çıkan yeni riskler var mı?
- Risk yönetimi finansal kriz gibi olaylardan sonra değerdi mi?
- Riske karşılık verme planı planlandığı gibi uygulanıyor mu?
- Kontroller etkili yürütülüyor mu?
- İzleme sıklığı nasıl?
- İzleme kimler tarafından (iç denetim ya da diğer yetkili komite veya kişiler) sağlanıyor?
- Sonuçlara göre risk değerlendirmesi faydalı mı?

- Kilit performans göstergeleri düzenlenerek izleme faaliyeti iyileştirilebilir mi?

İmalat işletmelerinde risk izleme ve kontrol; yeni tanımlanmış risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve eylem planlarının oluşturulması, önceden belirlenmiş risklerin izlenmesi ve önceden belirlenmiş risklere müdahale stratejilerinin doğrulanması için mevcut risklerin yeniden değerlendirilmesi sürecidir. İmalat işletmelerinde risk izleme sürecine;

- Planlar dahilinde periyodik incelemeler yapma,
- Risk yönetimi planının tüm şartlarının yerine getirme,
- Risk kayıt defterinde tanımlanan riskleri inceleme,
- Gerçekleştirilen eylemlerin etkinliğini inceleme,
- Alınacak önlemlerin durumunu belirleme,
- Önceki dönem risk değerlendirmelerini inceleme,
- Önceki varsayımları onaylamak ve yeni varsayımları belirtme,
- Yeni riskleri tanımlama,
- Risklere verilen karşılıkları takip etme ve
- Risk yönetimi durumunu uygun şekilde raporlama faaliyetleri dahildir.

İmalat işletmelerinde risk kontrol sürecine;

- Risk azaltma stratejilerini ve alternatiflerini doğrulama,
- Riskli olaylar meydana geldiğinde düzeltici önlemler alma,
- Alınan önlemlerin etkisini (maliyet, zaman, kaynaklar) değerlendirme,
- Risk azaltma eylemlerinden kaynaklanan yeni riskleri belirleme,
- Risk yönetim planının sürdürülmesini sağlama,
- Risk yönetimi belgelerini gözden geçirme,
- Risk kayıtlarını güncelleme ve
- Uygun şekilde iletişim kurma faaliyetleri dahildir.

İmalat işletmelerinde risk yetkilileri, kurumsal risk yönetimi sürecinin bir parçası olarak standart raporlar oluşturmalıdır. Yönetim kurulu, denetim komitesi ve üst yönetim; kurumsal risk yönetimi süreci sonuçlarının, izleme ve kontrol faaliyetleri

neticesinde kendilerine raporlanmasını ve risklerin belirlenmiş risk seviyelerinde yönetildiğine dair güvence isterler. Raporlamada yer alan bazı önemli konular (COSO Enterprise Risk Management-Understanding and Communicating Risk Appetite, 2012: 8);

- Önemli risklerin etkisini ve kapsamını özetlemek,
- Tüm önemli riskleri ve kabul edilebilir risk seviyelerini aşan riskleri belirtmek,
- Risklere karşılık verebilmek adına riskleri belirlenen risk seviyelerine getirmek için gerekli olabilecek ilave risk yönetimi faaliyetlerinin zamanını ve durumunu belirlemek,
- Yüksek riskli alanların olumsuz eğilimlerini ve risk yönetimi faaliyetlerindeki değişiklikleri belirlemek,
- Risk değerlendirmesi, riske karşılık verilmesi ve yönetim faaliyetleri dahil olmak üzere yeni riskleri vurgulamak,
- Ortaya çıkan maddi riskleri tanımlamak ve
- Belirlenmiş riskler için istisnaları veya temel riskler için kısıtları özetlemek şeklinde sıralanmaktadır.

#### **f) İletişim ve Danışma**

İmalat işletmelerindeki risklerin, hedefler üzerindeki etkileri konusunda kesinlik olmadığı için iletişim ve danışma süreci büyük öneme sahiptir. Stratejik planlamadaki birçok işlem, geleceğe yönelik pazarlar, rekabet, teknolojik yenilikler, ekonominin durumu, maliyet tahminleri ve kriz olasılığı ile ilgili belirsizlikler takım çalışması ile birlikte iyileştirilebilir. Takım üyeleri arasında doğru bir iletişim sağlanmalı ve kurumsal risk yönetimi sürecindeki faaliyetlerin doğruluğunu ve etkinliğini sağlamak için organizasyondaki diğer uzmanlarla istişarelerde bulunulmalıdır.

İmalat işletmelerinde risk yönetimini gerçekleştiren takım üyeleri de dahil olmak üzere, risklerin nasıl algılandığına odaklanan kapsamlı bir risk iletişim çalışması yapılmalıdır. İşletmedeki çalışanların risk algısı; risk sıklığı, doğal ve insan kaynaklı riskler, riskin belirsizliği ve diğer faktörlere göre değişir. Bazı imalat işletmelerindeki

üst düzey yöneticiler, risk iletişiminin doğru yapılmadığı takdirde etkili bir risk yönetiminin sürdürülemeyeceğini savunmaktadırlar (COSO, 2011: 10).

Risklerin izlenmesi ve kontrolü gibi iletişim ve danışma da, kurumsal risk yönetimi sürecindeki gerçekleştirilen tüm görevlerin bir parçasıdır. İletişim ve danışma; risk değerlendirme ve riske karşılık verme faaliyetlerinde başarının kilit noktasıdır. Kurumsal risk yönetimi sürecinde iletişim ve danışma, ihtiyaç duyulan kaynakların %50'sinden fazlasını oluşturabilir (Fraser vd., 2015: 49).

#### **4. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi ve Bağımsız Denetim Odaklı Komitelerin Oluşturulması**

Küreselleşen dünya ekonomisinde yaşanan krizler neticesinde yatırımlarını sürdürmek için güvenli liman arayan imalat işletmeleri, kendi şirketlerinin finansal durumu ve riskleri konusunda daha şeffaf ve açıklayıcı bilgi alma taleplerini arttırmışlardır. Bu talepler doğrultusunda birçok ülke finansal işlemlerin iyileştirilmesi ve şirketlerin karşı karşıya kaldıkları risklerin iyi yönetilebilmesi için yeni standartlar, mekanizmalar ve komiteler oluşturmuştur. Bu bağlamda imalat işletmeleri, risk oluşturabilecek alanlarla ilgili, üst düzey yöneticilerden oluşan risk yönetim komiteleri kurmaktadırlar. Genellikle, kurumsal risk yönetimi paralelinde oluşturulan bu komitelerin (Ping ve Muthuveloo: 2015: 153);

- Riski belirlemek, değerlendirmek, karşılık vermek ve raporlamak için kurumsal risk yönetimi sürecinin genel sorumluluğunu almak,
- Kurumsal hedefler, risk iştahı ve risk toleransı seviyelerini belirlemek,
- İşletmenin risk profilini incelemek,
- Risk yönetim sürecini CEO'ya ve yönetim kuruluna iletmek,
- Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetimi için iş birimlerine politikalar, çerçeveler, metodolojiler ve araçlar sağlamak,
- Riskler için performans ölçüm hedefleri ve temel risk göstergeleri belirlemek,
- Sermaye tahsisi ve sermaye planlamasını incelemek,
- Üst yönetim ve yönetim kademesinde tanımlanan rol ve sorumlulukları incelemek gibi konulara dikkat etmesi gerekmektedir.

İmalat işletmelerinde kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik oluşturulan komiteler, risk veya riskin erken saptanması komitesi olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. İmalat işletmelerinde, denetim ve risk odaklı oluşturulan önemli komiteler aşağıda belirtilmiştir.

**a) Denetim Komitesi**

İmalat işletmeleri bünyesinde, yönetim kurulu kararı ile oluşturulan denetim komitesi, yönetim kurulunun operasyonel ve finansal görev ve sorumluluklarını doğru bir şekilde yerine getirmesini teminen görev yapmaktadır. Yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapan denetim komitesinin amacı; iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliği, şirketin muhasebe sistemi ve finansal bilgilerin denetimden geçerek kamuya açıklanması (finansal raporlama) gibi konularda herhangi bir risk problemi yaşanmaması için gözetim sağlamaktır.

İmalat işletmelerinde denetim komitesinin etkinliğini belirleyen temel etkenlerin başında denetim komitesinin yapısı gelmektedir. Denetim komitesi yapısının taşınması gereken önemli özellikler aşağıdaki gibidir (İka ve Ghazali, 2012: 413):

- Komite, şirket esas sözleşmesine uygun olarak oluşturulmalıdır.
- Komite en az iki üyeden oluşmalıdır.
- Komitede muhasebe, finans, denetim ve hukuk gibi alanlarda iş tecrübesine sahip uzman kişiler görev almalıdır.
- Komitede, şirket yürütme komitesi başkanı ve mali işlerden sorumlu başkan yardımcısı görev almamalıdır.
- Daha önce şirketin danışmanlığını yapmış olan kişiler denetim komitesine üye olarak seçilmemelidir.
- Gerek duyulduğunda yönetim kurulu üyesi olmayan, konusunda uzman kişilere de komitede görev verilmelidir.
- Komite her yıl olağan genel kurul toplantısından sonra yapılacak ilk yönetim kurulu toplantısında tekrar belirlenmelidir.
- Komite, üye sayısının yarısından bir fazlasının katılımı ile toplanmalı, çoğunluğu ile karar almalıdır.

- Komitenin sekretarya işlemleri yönetim kurulu sekretaryası tarafından yerine getirilmelidir.

İmalat işletmelerinde, denetim komitesinin etkinliği bakımından diğer bir önemli nokta denetim komitesinin kapsam ve yetkileridir. Bu kapsam ve yetkiler aşağıdaki gibidir (Ika ve Ghazali, 2012: 415):

- Finansal tablolarının, diğer finansal bilgilerin ve dipnotların şeffaflığını, doğruluğunu, uluslararası muhasebe standartlarına ve mevzuata uygunluğunu denetler ve bağımsız denetim kuruluşunun görüşünü de alarak yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.
- Bağımsız denetim firmasının ve çalışanlarının, yeterliliğini ve bağımsız olup olmadığını yönetim kurulu adına inceler.
- Finansal bilgilerin kamuya açıklanmasının, şirketin iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin, şirketin muhasebe sisteminin ve bağımsız denetiminin gözetimini yapar.
- Bağımsız denetim firmasının seçimi, bağımsız denetim firmasının her aşamadaki çalışmalarını ve denetim sözleşmesinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılmasını gözetir.
- Bağımsız denetim, şirket muhasebesi ve iç kontrol sistemiyle ilgili yapılan şirket dışı ve şirket içi şikayetleri gizlilik ilkesi çerçevesinde inceler ve sonuca bağlar.
- İç denetim fonksiyonunun kilit faaliyet alanlarını gözetir.
- Şirket içi ve yasal düzenlemelere uyumun sağlanmasını gözetir.
- Denetim komitesi yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunur, kendi yetki ve sorumluluğu dahilinde hareket eder ve nihai karar sorumluluğunun her zaman yönetim kuruluna ait olduğunu bilerek işlemlerini gerçekleştirir.

İmalat işletmelerinde denetim komitesi genel olarak en az 3 ayda bir toplanır ve toplantı sonuçlarını yönetim kuruluna sunar. Komite, sorumluluk ve yetki alanına giren konularda yönetim kurulunun bilgilendirilmiş olmasını sağlar. Denetim komitesi toplantılarında alınan kararlar, yönetim kurulu sekretaryası tarafından yazılı hale getirilir ve arşivlenir. İmalat işletmelerinde denetim komitesinin sorumlulukları

alanına giren önemli konular aşağıdaki gibidir (<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/5614-uygulama-orneklere-ile-birlikte-ada-n-zye-denetim-komiteleeri>):

- Finansal tablolar ve duyurular ile ilgili sorumluluklar;
  - Denetim komitesi, kamuya açıklanacak finansal tablo kalemlerini ve dipnotlarını; işletmenin izlediği muhasebe ilkelerine ve gerçeğe uygunluğuna ilişkin olarak, bağımsız denetçilerin ve işletme yöneticilerinin görüşlerini alarak, kendi değerlendirmeleriyle birlikte yönetim kuruluna yazılı olarak bildirir.
  - Denetim komitesi, kamuya açıklanacak faaliyet raporunu gözden geçirerek, burada yer alan bilgilerin komitenin sahip olduğu bilgilere göre doğru ve tutarlı olup olmadığını gözden geçirir.
  - Şirketin finansal tablolarının hazırlanmasını önemli ölçüde etkileyecek; mevzuatta, muhasebe politikalarında ve iç kontrol sisteminde meydana gelen değişiklikleri yönetim kuruluna raporlar.
  - Denetim komitesi, önemli raporlama ve muhasebe konuları ile hukuki sorunları değerlendirir ve bunların finansal tablolar üzerindeki etkisinin araştırılmasını sağlar.
  - Menfaat sahiplerinden ve ortaklardan gelen, finansal tabloları etkileyebilecek seviyede olan şikayetleri değerlendirir ve sonuca bağlar.
  - Denetim komitesi; sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi, varlık ve kaynakların değerlendirilmesi, şarta bağlı olaylar, garanti ve kefaletler, diğer yükümlülükler ve dava karşılıkları gibi, muhasebe kayıtlarına aktarılmasında işletme yönetiminin kararına ve değerlendirmesine bırakılmış işlemleri inceler.
- Bağımsız denetim kuruluşu ile ilgili sorumluluklar;
  - Bağımsız denetim şirketinin değiştirilmesi, seçimi, denetim sürecinin başlatılması, faaliyetlerin değerlendirilmesi ve izlenmesi denetim komitesinin gözetiminde gerçekleştirilir.



- Denetim komitesi, denetim çalışmalarına engel teşkil eden hususlar hakkında yönetim kurulunu bilgilendirir ve bağımsız dış denetçilerin önerdiği denetim sürecini ve denetim kapsamını inceler.
- Denetim komitesi, bağımsız dış denetçilerin performansını değerlendirirken denetçilerin ne kadar bağımsız olduğunu dikkate alır.
- Denetim komitesi, bağımsız dış denetçiler tarafından tespit edilen önemli sorunların ve bu sorunların giderilmesi ile ilgili önerilerinin, zamanında komitenin bilgisine ulaşmasını ve tartışılmasını sağlar.
- Bağımsız denetim firmasına ilişkin her türlü tazminat ve ücreti değerlendirir ve onaylar.

**b) Risk Komitesi veya Riskin Erken Saptanması Komitesi**

İmalat işletmeleri, doğrudan kurumsal risk yönetimine odaklanmak için risk yönetimi odaklı komiteler oluşturmaktadırlar. Bu komiteler, kurumsal risk yönetiminin etkinliğine yoğunlaşarak; risk belirleme, değerlendirme ve yönetme yetkinliğinin kurumun artan risk iştahı ile ilgili olarak gelişmeye devam etmesini sağlamaktadır. Yönetim kurulu, risk yönetiminin tanımlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesine ilişkin politikaları, programları, önlemleri ve yetkinlikleri içeren kapsamlı bir risk yönetim sisteminin oluşturulmasında üst yönetime yardımcı olmaktadır.

İmalat işletmelerinde risk veya riskin erken saptanması komitesi; şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmakla sorumlu olup, risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir. Bu gözden geçirme işlemi, baş risk sorumlusunun gözetimi altında gerçekleştirilir.

İşletme bünyesinde yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapan risk veya riskin erken saptanması komitesinin amacı; risklerle ilgili olarak daha geniş kapsamlı düşünmeyi teşvik etmek, kurumun risk yönetim vizyonunu geliştirmek, işletmenin faaliyetlerini etkileyebilecek stratejik, finansal ve operasyonel riskleri ve fırsatları

belirlemek, tanımlamak, etki ve olasılıklarını hesaplamak, önceliklendirmek, izlemek ve gözden geçirmenin yanı sıra ayrıca, maruz kalınabilecek bu risklerin ve faydalanılabilecek fırsatların, işletmenin risk profiline ve iştahına paralel olarak yönetilmesi, raporlanması ve karar mekanizmalarında dikkate alınması konularında yönetim kuruluna öneri ve tavsiyelerde bulunmaktır.

İmalat işletmelerinde risk veya riskin erken saptanması komitesinin etkinliğini belirleyen temel etkenlerin başında komitenin yapısı gelmektedir. Risk veya riskin erken saptanması komitesi yapısının (Kraus ve Lehner, 2013: 233);

- Komitenin başkanı ve üyeleri bağımsız yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi,
- Komitede; muhasebe, finans, denetim, hukuk, yönetim vb. alanlarda tecrübeye sahip uzman kişiler görev alabilmesi,
- Komite, yönetim kurulu tarafından kendi üyeleri arasından gerek duyulduğunda yönetim kurulu üyesi olmayan, konusunda uzman üçüncü kişilerden seçilen en az iki üyeden oluşması,
- Gerek duyulduğunda yönetim kurulu üyesi olmayan, konusunda uzman kişilere de riskin erken saptanması komitesinde görev verilebilmesi ve
- Komitenin, her yıl olağan genel kurul toplantısından sonra yapılacak ilk yönetim kurulu toplantısında tekrar belirlenmesi gibi önemli özellikler taşıması gerekir.

İmalat işletmelerinde, risk veya riskin erken saptanması komitesinin etkinliği bakımından diğer bir önemli nokta, komitenin kapsam ve yetkileridir. Bu kapsam ve yetkiler (Norlida ve Ghazali, 2013: 359);

- Şirket hedeflerine ulaşmayı etkileyebilecek risk unsurlarının ve fırsatların kurumsal risk yönetimi yaklaşımı kapsamında etki ve olasılığa göre tanımlanması, değerlendirilmesi, izlenmesi ve yönetilmesi amacıyla etkin iç kontrol sistemlerinin oluşturulması,
- Risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin işletme kurumsal yapısına entegre edilmesi ve etkinliğinin takip edilmesi,

- İşletmenin risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerince risk unsurlarının ve fırsatların uygun kontroller gözetilerek ölçülmesi, raporlanması ve karar mekanizmalarında kullanılması,
- Komite kendi yetki ve sorumluluğu dâhilinde hareket etmesi, yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunması ve nihai karar sorumluluğu her zaman yönetim kuruluna ait olması gibi konulardan oluşmaktadır.

Risk veya riskin erken saptanması komitesi, yılda en az 4 kere ve üye tam sayısının çoğunluğunun katılımı ile toplanır, katılanların oybirliği ile karar alır. Toplantılara baş risk sorumlusunun ve mali işler başkanının katılması önemlilik arz etmektedir. Toplantılarda alınan kararlar yazılı hale getirilir, komite üyeleri tarafından imzalanır ve arşivlenir. Komite almış olduğu kararları, bir sonraki yönetim kurulu toplantısında rapor olarak sunar. Komite, yetki ve sorumluluk alanına giren konularda yönetim kurulunu bilgilendirir ve risk yönetim sistemlerini en az yılda bir kez gözden geçirir. İmalat işletmelerinde risk komitesi veya riskin erken saptanması komitesinin sorumlulukları alanına (Caglio vd., 2018: 270);

- İşletmenin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, tespit edilen risklerle ilgili gerekli önlemlerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla çalışmalar yapmak,
- İşletmenin karlılığını ve operasyonlarının etkinliğini artırabilecek fırsatları belirlemek,
- İşletme riskini azaltma faaliyetlerini gerçekleştirmek;
  - Varlıkları korumak,
  - Çevre, sağlık ve güvenlik konularında uygun standartlar sağlamak,
  - Yasal ve düzenleyici yükümlülükleri yerine getirmek,
  - Paydaşların ihtiyaçlarına odaklanarak kuruluşun değerini güçlendirmek,
- İç denetim ekibinin rol ve sorumluluklarını incelemek,
- Tespit edilen fırsatlarla ilgili olarak gerekli çalışmaların yapılmasını sağlamak ve bunları zamanında yönetim kuruluna raporlamak,
- Risk yönetimi stratejileri esas alınarak, yönetim kurulunun görüşleri doğrultusunda risk yönetimi politikaları ve uygulama usullerini belirlemek,

- İşletme çapında yıllık risk stratejisi analizi geliştirmek ve katılımı denetlemek,
- Etkin risk azaltma test programlarını uygulamak ve sonuçlarını değerlendirmek,
- Tespit edilen riskleri kritik risk göstergeleri ile değerlendirmek ve yönetim kuruluna raporlamak,
- Kapsamlı muhasebe kayıtlarını, muhasebe politikalarını ve finansal bilgileri incelemek ve doğrulamak,
- Kurumsal risk yönetimi raporunu değerlendirmek ve kurumsal risk yönetimi stratejisinin ortaya çıkan sorunlara duyarlı olmasını sağlamak,
- Risk yönetimi sürecinde temel bir araç olan risk ölçüm modellerinin tasarımı, seçilmesi, uygulamaya konulması ve ön onay verilmesi sürecine katılmak,
- Baş risk sorumlusuna yönlendirme yapmak ve gözetim sağlamak,
- Risk ölçüm modellerini düzenli olarak gözden geçirmek,
- Senaryo analizlerini gerçekleştirerek gerekli değişiklikleri yapmak,
- Finansal tablolar ile birlikte, yarı dönem ve yıllık konsolide tabloları incelemek ve
- Risk yönetimi sorumluluklarının kolay bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olmak gibi önemli konular girmektedir.

##### **5. İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Finansal Raporlamayla İlgili Değerlendirmelerin Yapılması**

İmalat işletmelerinde, kurumsal risk yönetimi sistemi ile finansal raporlama süreci arasındaki bağlantı çok önemlidir çünkü kurumsal risk yönetimi tarafından belirlenen riskler ile birlikte finansal raporların, işletmenin finansal durumunu doğru bir şekilde göstermesi gerekir. Kurumsal risk yönetimi ile finansal raporlama, iç kontrol ve bağımsız denetim arasında önemli bir bağlantı olduğunu göstermektedir.

Bir işletmenin kurumsal risk yönetimi sisteminin etkisiz olması durumunda, finansal raporları etkileyen önemli riskler tanımlanamaz, değerlendirilemez ve tespit edilemez. İmalat işletmelerinde bu duruma, muhasebe tahminleri ve açıklamalarında

risklerin uygun bir şekilde dikkate alınmaması örnek olarak verilebilir. Ayrıca kurumsal risk yönetimi sistemi, iç kontrollerin yanı sıra bağımsız denetçinin risk değerlendirmesine ve denetim planlamasını etkileyen risklerin izlenmesine ve kontrol edilmesine katkı sağlar (Florio ve Leoni, 2017: 63).

İmalat işletmelerinin kurumsal risk yönetimini daha fazla dikkate alması, bağımsız denetçilerin hem finansal raporlama hem de iç kontrol değerlendirmesi için uyguladığı bağımsız denetim testlerinin niteliğini ve kapsamını, doğru risklerle değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. Bağımsız denetim süreci, finansal raporların kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Plöckinger vd., 2016: 59). Kurumsal risk yönetiminin finansal tablo denetimine entegrasyonu, bağımsız denetim yaklaşımlarıyla tutarlı olmalıdır. Kurumsal risk yönetimi sistemi, bağımsız denetçilerin finansal raporlara ilişkin risk değerlendirmesi yaparken göz önünde bulundurması gereken önemli riskler üzerine yoğunlaşmaktadır.

İmalat işletmelerinin, strateji ve operasyon risklerini doğru bir şekilde yönetememesi durumunda ortaya çıkabilecek; varlıkların yanlış değerlendirilmesi, isabetsiz tahminlerin yapılması ve gerçek dışı risk açıklamaları yapılması gibi işlemlerin, finansal raporlara olumsuz etkisi vardır. Kurumsal risk yönetimi sistemi etkinliğinin zayıf olması, beraberinde finansal raporlamanın gerçekliğini ve kalitesini düşürmektedir. İmalat işletmeleri, finansal raporlama için bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminde önemli ticari risklerin farkında olmalı ve bu riskleri kontrol edecek önlemler almalıdır. Finansal raporlamayı etkileyen riskler; finansal tablo tahminlerine, değerlerine ve açıklamalarına yansıtılmalıdır. Ayrıca bağımsız denetçiler, iç kontrol sisteminin risklerine yönelik bağımsız denetimin niteliğini ve kapsamını planlamak için denetim standartlarından faydalanır (Nishimura, 2015: 76).

Bağımsız denetçilerin öncelikli sorumluluğu, finansal tabloların GKGMİ'ye, UFRS'ye ve düzenlemelere uygun olarak adil bir şekilde sunulmasını sağlamak ve finansal raporlamaya ilişkin iç kontrol sistemini değerlendirmektir. UFRS, finansal raporlamaya ilişkin kapsamlı bir standart setidir. İmalat işletmeleri, UFRS'ye yönelik personel, süreç, işlem ve teknoloji etkisini göz önünde bulundurmalı ve buna göre

planlama yapmalıdır. Oluşturulan bu planlar kurumsal risk yönetimi sürecine dahil edilmelidir (Oh vd., 2014: 418).

İmalat işletmelerinin denetim komitesi, finans departmanı müdürü ve bağımsız denetçiler, finansal raporlama sürecinin değerlendirilmesine yönelik riskleri ve bu risklerin stratejik faaliyetlere uygunluğunu inceler. İmalat işletmeleri, bağımsız denetim ve kurumsal risk yönetimi sistemi odaklı finansal raporlama sürecinde karşılaşılabileceği riskleri en aza indirmek ve değerlendirmek için;

- Finansal tabloları etkileyen iş süreçlerini dikkate almak,
- Finansal raporların GKGMİ ve UFRS'ye uygun olduğunu incelemek,
- Finansal raporlama sürecine dahil olan personelin yetkinliğini değerlendirmek,
- Bilgi teknolojisi altyapısı ve süreçlerini değerlendirmek,
- Finansal raporlama hedeflerine ulaşmada iç ve dış faktörleri dikkate almak,
- Finansal raporlama hedeflerini etkileyebilecek değişiklikler meydana geldiğinde, riskleri yeniden değerlendirmek için kriterler oluşturmak,
- Varlık, borç, gelir ve gider işlemlerinin muhasebe ilkelerine uygun olarak kaydedildiğini değerlendirmek,
- UFRS gerekliliklerini yerine getirmek için hangi verilere ihtiyaç duyulduğunu belirlemek,
- Dahili raporlama ve iletişim gereksinimlerini netleştirmek,
- Yönetim sorumluluklarındaki değişimi göz önünde bulundurmak,
- Veri taşıma parametreleri oluşturmak,
- UFRS'nin temel kayıtlar üzerindeki etkisini belirlemek,
- Önemlilik kavramını dikkate almak,
- Finansal tablo kalemlerini uygun bir şekilde tanımlamak, sıralamak ve sınıflandırmak,
- Finansal tablolardaki dipnotların açık ve anlaşılabilir olduğunu değerlendirmek gibi işlemlere önem vermektedir.

Finansal raporlamaya yönelik finansal tabloların ve ilgili dipnotların doğruluğu, imalat işletmelerinin en önemli ve temel sorumluluklarından biridir. İmalat işletmeleri,

finansal tabloların anlaşılması konusunda çok fazla sayıda finansal veri incelemek zorunda olduğu için bu sorumluluğunu yerine getirme noktasında bazı problemler yaşayabilmektedir. Dolayısıyla, muhasebe uygulamalarına ilişkin bilginin yanı sıra imalat işletmeleri, şirketin karşı karşıya kaldığı ekonomik koşullar ve iş stratejileri konularında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. İmalat işletmelerinde finansal raporlama sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için imalat işletmelerinin aşağıda belirtilen konular hakkında yeterli seviyede bilgiye sahip olması ve değerlendirme yapması gerekir.

#### **a) İç Kontrol Sistemi Faaliyetleri**

İmalat işletmelerindeki finansal raporlama, iç kontrol sistemindeki kontrol ortamını etkilemekte ve kontrol çerçevesi üzerindeki işletme varlık ve kaynakları ile bağlantı kurmaktadır. Finansal raporlama kontrollerinin kaliteli bir şekilde yapılması için uluslararası yetkili otoriteler tarafından mevzuat ve yasalar geliştirilmiştir. Geliştirilen bu mevzuat ve yasalar, imalat işletmelerinin doğru ve kontrol kalitesi yüksek finansal raporlamaya daha çok önem vermesini sağlamıştır. Etkin olmayan muhasebe standartları ve iç kontroller finansal raporlamanın doğruluğunu ve gerçekliğini azaltarak bağımsız denetim noktasında riskini arttırmaktadır.

Finansal raporlama açısından iç kontrol sistemi, imalat işletmelerinin bağımsız denetime tabi finansal tablolarının bütünlüğünü ve güvenilirliğini sağlamalıdır. İç kontrol sistemi finansal raporlama için kesinlik değil makul güvence sağlar. İç kontrol sisteminin tüm bileşenleri, finansal raporlamanın geliştirilmesinde ve yayınlanmasında önemli rol oynamaktadırlar. Muhasebe ve raporlama standartlarına göre oluşturulan finansal raporların hazırlanmasından, imalat işletmelerinin finans yöneticileri sorumludur. Finansal raporları çevreleyen iç kontrollerin yeterliliği, iç denetim tarafından gözden geçirildikten sonra, finansal raporlar bağımsız denetim tarafından denetlenir (Massaro vd., 2016: 770). Bununla birlikte, satış departmanı, bilgi teknolojileri departmanı, AR-GE departmanı ve muhasebe departmanı personeli olup olmadığına bakılmaksızın, imalat işletmelerindeki birçok kişi doğru ve gerçeğe uygun finansal raporların hazırlanmasından ve sunulmasından sorumludur. İmalat

işletmeleri, finansal raporlamanın önemini vurgulamalı ve finansal raporlamayı destekleyen politika ve prosedürler geliştirmelidir.

Finansal raporlamada, finansal bilgilerin iyi bir şekilde kontrol edilmesi gerekir. Yanlış bir bilgi veya hata; işletmenin yatırım piyasalarını, itibarını ve üst yönetimini olumsuz yönde etkilemekle beraber devlet tarafından soruşturma geçirmesine sebep olabilir. İşletme yönetimi tarafından hata, yanlış bilgiler ve iç kontrol eksikliklerine izin verilmemelidir. Finansal raporlamaya ilişkin iç kontrol sisteminde (Cohen vd., 2014: 34);

- Üst yönetimden, dış denetçilerden ve diğer taraflardan raporlama süreci için bilgi alışverişi yapmak,
- Finansal raporların doğruluğundan emin olmak için iki kez kontrol etmek,
- Hazırlanan işlem dosyalarını zamanında raporlamak ve belirlenen programa uygun hareket etmek,
- Finansal raporlardaki tüm öğelerin gerçeğliğini güçlendirecek farklı belgeler üzerinden değerlendirmeler yapmak ve
- Yayınlanan tüm raporlar üzerinde güçlü revizyon kontrolleri yapmak gibi işlemlere dikkat edilmesi gerekir.

Birçok imalat işletmesi, finansal raporlama sürecinde hem elektronik hem de basılı kağıt formatında bilgi depolaması yapmaktadır. Bunun sebebi, finansal raporlamaya ilişkin önemli bilgileri koruma altına almaktır. İmalat işletmelerinde finansal raporlar yayınlanmadan önce, yönetim kurulunun tüm toplantılarının tutanakları da dahil olmak üzere tüm finansal kayıtların bağımsız bir denetim firması tarafından denetlenmiş olması gerekir. İmalat işletmelerindeki yönetimler, finansal raporlama sürecinde, bağımsız denetimle alakalı herhangi bir risk yaşamamak için etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmalı ve sürdürmelidir. İç kontrol sistemi, etkin izleme mekanizmaları içermeli ve tespit edilen eksiklikleri gidermek için önlemler alınmalıdır.



## **b) Faaliyet Gösterilen Sektör**

İmalat işletmelerinin, finansal raporları etkin bir şekilde değerlendirebilmesi için içinde bulunulan sektör ve gerçekleştirilen faaliyetler hakkında önemli bir bilgi birikimine sahip olunması gerekmektedir. Bilgi birikimi sağlanırken (<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/5614-uygulama-orneklere-ile-birlikte-ada-n-zye-denetim-komiteleri>);

- Geçmiş dönemlerde şirket faaliyetleri ile ilgili alınan kararların gözden geçirilmesi,
- Fabrika ve tesis faaliyetlerinin yerinde izlenmesi,
- Ürün ve pazar hakkında bilgi sahibi olunması,
- Satış dağıtım kanalları ve ana müşterilerin incelenmesi,
- Ana tedarikçiler ve tedarik zincirinin değerlendirilmesi,
- Faaliyetlerle ilgili detaylı işlemlerin daha iyi kavranması için işletmenin departman yöneticileri ile etkin iletişim kurulması,
- Bağımsız denetçiler, iç denetçiler ve finans yöneticileri ile etkin iletişim kurulması,
- Sektör ve rakipler hakkında uzman raporlarının değerlendirilmesi,
- Şirket içinde yapılan dahili duyuruların gözden geçirilmesi,
- Faaliyet döneminde gerçekleşen önemli işlemler ve değişikliklerin gözden geçirilmesi,
- Derecelendirme kurumları tarafından yazılan işletme ile ilgili borçluluk raporlarının gözden geçirilmesi,
- Sektör odaklı yayınlardan faydalanılması gibi hususlara dikkat edilmesi gerekir.

## **c) Karmaşık Zorlu ve Riskli Alanlar**

İmalat işletmelerinin; riskli alanlar, karmaşık işlemler ve zorunlu iş süreçlerine yönelik yeterli seviyede bilgi sahibi olması gerekir. Bu konulara örnek olarak;

- Fiyat istikrarsızlığı, hammadde alım, faiz, kur ve diğer benzeri risklerin etkisini azaltmak için kullanılan türev enstrümanlar,

- Şirketin zorunlu olarak uyum sağlaması gereken yasal mevzuat değişiklikleri,
- Risklerin yönetilmesinde, özellikle alacak riski yönetiminde kullanılan uygulamalar ve enstrümanlar,
- Finansal tablolar da yer alan özel ve farklı tekniklerle analiz edilen karşılıklar verilebilir.

#### **d) Önemlilik Derecesi**

Finansal raporlamanın odak noktası, önemlilik derecesidir. İmalat işletmeleri;

- Finansal tabloları etkileyebilecek özel bir durum açıklaması yaparken,
- Finansal tablolar ile ilgili raporlama sürecinde, önerilen bir düzeltmeyi yapmaya karar verirken,
- İç kontrol eksikliğinin önemli olup olmadığını değerlendirirken ve
- Bir önceki yıl yayınlanan finansal tabloları yeniden düzenlerken önemlilik derecesi paralelinde hareket eder.

İmalat işletmeleri kurumsal risk yönetiminde, bağımsız denetçilerin önemlilik kavramını nasıl değerlendirdiklerini anlamalı ve şirketin önemlilik derecesi seviyesi hakkında bir görüşe sahip olmalıdır. Finansal tablolar üzerinde yapılan bir düzeltmenin veya yapılacak bir dipnot açıklamasının önemli olup olmadığını değerlendirmek için ilk etapta rakamsal bir eşik değeri belirlemek faydalı olsa da sermaye piyasası düzenleyicileri, herhangi bir rakamsal veya yüzdesel eşik değeri için bir baz kriter olmadığı hususuna vurgu yapmaktadır. Önemlilik niceliksel bir kavram olmakla birlikte, niteliksel olarak değerlendirmeyi de içeren bir yargıdır. Bilgiyi kullanan kişinin yargısını değiştirebilecek büyüklükteki bilgi önemlidir. Bu sebeple denetçiler ve işletme yöneticileri, bir verinin gerçekten önemli olmadığı konusunda karar vermeden önce, bütün niceliksel ve niteliksel durum ve şartları değerlendirmek durumundadır.

#### **e) Muhasebe Politikaları**

Muhasebe politikaları; finansal tabloların hazırlanması ve sunulmasında imalat işletmeleri tarafından kullanılan belirli ilkeler, kurallar ve uygulamalardır. Finansal

tablolarda uygulanan önemli muhasebe politikalarının ve belirlenen politikaların doğru olup olmadığının kavranması kritik bir konudur. İmalat işletmeleri, şirketin muhasebe politikalarına ilişkin düzenleyici kurumlar ve yatırımcılardan gelen eleştirileri değerlendirerek önemli bilgi birikimi sağlayabilir. Böylece, eleştirilerin doğasını anlayarak onları yönetsel ve bağımsız denetçilerle tartışabilecek seviyede bilgiye ve donanımına sahip olacaktır. İmalat işletmelerinde kritik muhasebe politikalarının kavranmasını sağlayabilecek bir başka etkin yolda özel bilgilendirme ve eğitim toplantıları düzenlenmesidir. Örnek olarak, gelir tahakkuku veya gider karşılıkları üzerine özel bir eğitim toplantısı verilebilir.

İşletme yönetimi, çok sık olmamakla beraber farklı bir muhasebe politikasının işlemin içeriğini daha doğru bir şekilde yansıttığına inanırsa, muhasebe politikalarını kendi isteğiyle değiştirebilmektedir. Bu durum, işletmenin faaliyetlerindeki değişikliklerden veya yeni oluşan şartlardan kaynaklanabilmektedir. İşletme yönetimi, muhasebe politikalarında ihtiyari bir değişim düşünüyorsa aşağıdaki soruları dikkate almalıdır:

- Değişim neden gereklidir?
- Değişimin tercih edilmesinin temel sebebi nedir?
- Daha fazla katkı sağlayacak bir değişim ise neden geçmiş yıllarda uygulanmamıştır?
- Düzenleyici kurumlar mevcut muhasebe politikalarını hiç sorgulamışlar mıdır?
- Gelirlere etkisi, cari dönemde ve gelecek dönemlerde nasıl olacaktır?
- Değişikliklerin şirketin imzaladığı sözleşmeler üzerindeki etkisi ne olacaktır?
- Değişimin yöneticilere sağladığı faydalar neler olacaktır?
- Analistler, ortaklar ve düzenleyici kurumlar değişime razı mıdır?
- Değişimi uygulamamanın sonuçları nelerdir?

İmalat işletmeleri, sermaye piyasası düzenleme kurulularındaki veya kendi talepleri dışında muhasebe standartlarındaki bir değişiklik nedeni ile de muhasebe politikalarını değiştirebilir. İşletme yönetimi denetim komitesini, işletmenin finansal

tablolarını etkileyebilecek yeni bir muhasebe standardı gelmeden önce bilgilendirmelidir. Sermaye piyasası düzenleme kurullarında veya muhasebe standartlarında bir değişiklik olması durumunda imalat işletmeleri; bağımsız denetçiler ve yöneticiler ile birlikte;

- Şirketi cari yılda etkileyen yeni standartlar,
- Şirketi gelecek yıllarda etkileyecek yeni standartlar,
- Şirketin açıklamayı tasarladıklarının yanında, yeni standartların finansal tablolara etkileri ve
- Yeni standartlara göre gerçekleştirilen işlemlerin finansal tabloları nasıl etkileyeceği gibi konuları ele almalıdır.

İmalat işletmeleri, mevcut muhasebe politikalarını değerlendirirken aşağıdaki sorulara önem vermelidir:

- Muhasebe politikaları, gerçekleştirilen işlemlerin içeriğine uygun mudur?
- Pazardaki ana rakipler hangi muhasebe politikalarını kullanmaktadır?
- Alternatif olarak farklı bir muhasebe politikası uygulanabilir mi?
- Bağımsız denetçiler mevcut muhasebe politikalarını neden alternatif muhasebe politikaları karşısında tercih etsinler?

#### **f) Muhasebe Tahminleri**

Muhasebe tahminleri; gelecekte beklenen fayda ile yabancı kaynak veya bir varlığın defter değerinin veya bunların cari durumunun saptanması yükümlülüklerinin değerlendirilmesidir. Muhasebe tahminlerinde değişiklik olasılığı muhtemeldir. Değişiklik esas itibariyle, gelecekte beklenen fayda ve yükümlülüklerin değerlendirilmesinden, bir varlık veya yabancı kaynağın defter değerinin veya bunların cari durumunun saptanmasından ve dönemsel kullanım tutarının değişiminden kaynaklanmaktadır. İmalat işletmelerinde yönetim genel olarak;

- Tahsil edilemeyen alacaklar,
- Hareketsiz ve hurda stoklar,
- Değeri düşen varlıklar,
- Çalışanlara sağlanan haklar ve faydalar,

- Vergi karşılıkları,
- Türev ürün işlemleri,
- Zorunlu yükümlülükler ve
- Çevresel sorumluluklar gibi alanlara yönelik tahminler yapar.

Birçok imalat işletmesi rutin sayılabilecek tahminleri, önceden belirlenmiş yöntemleri kullanarak tespit ederken, bazı tahminleri yapma konusunda zorluklar yaşayabilir. İşletme yönetimi, önemli derecede detaylı bir sorgulama yaparak kaydedilecek doğru tutarı belirlemelidir. Örneğin; reeskont oranı, emekliliğe ilişkin yan faydalara ait sorumlulukları hesaplamak, ücret artışları, yatırımlardan elde edilecek kazanç gibi birçok konu muhasebe tahminleriyle alakalıdır. Muhasebe tahminlerinde oluşabilecek herhangi bir değişiklik, varlık veya yükümlülük üzerinde önemli seviyede bir etkiye sahiptir (Brody, 2012: 15). İmalat işletmeleri muhasebe tahminlerini kontrol etmek için;

- Önemli tahminler yapılabilecek finansal tablo kalemlerinin hangileri olduğunu tespit etmek,
- Muhasebe tahminlerinin temelini oluşturan verilerin güvenilirliğini incelemek,
- Geçmiş tahminlerin gerçekleşen değerlerle ne kadar örtüştüğünü değerlendirmek,
- Muhasebe tahminlerini destekleyen bağlantıların ve anahtar varsayımların değişip değişmediğini anlamak,
- Tahminler geliştirilirken kullanılan modellerin kapsamını öğrenmek,
- Muhasebe tahminlerine baz olan olayların gerçekleşip gerçekleşmeme olasılığını değerlendirmek,
- Herhangi bir muhasebe tahmini seçerek dengelerin doğru bir şekilde devam edip etmediğini kontrol etmek,
- Tahakkuk ve zamanlama tutarlarının temelini oluşturan sebepleri anlamak,
- Varsayımdaki küçük bir değişikliğin, kayıtlı tutarı ne kadar değiştireceğini öğrenmek,

- Bağımsız uzmanlar ve denetçi ile görüşerek, karmaşık ve önemli olan modellerin geçerliliğini değerlendirmek gibi yönlendirici çalışmalardan faydalanabilir.

#### **g) Finansal Raporlama Süresi Boyunca Meydana Gelen Önemli Değişiklikler**

İmalat işletmeleri, dönemden döneme finansal tablolarda oluşan önemli değişiklikleri incelemelidir. İşletme yönetimi bu değişiklikleri, gerçekleşen değerler arasındaki sapmalar, tahmin ve bütçe için düzenli olarak açıklamalıdır. İmalat işletmeleri, dönem kapanmadan önce özellikle gelirden önemli bir artış olup olmadığını araştırır. Eğer işletmenin yapısından kaynaklanan bir süreç değil ise dönem kapanmadan önceki son birkaç haftadaki önemli değişiklikleri değerlendirir.

Diğer önemli bir konuda, işletme bir defaya mahsus olan veya olağandışı bir işlem kayıt ettiyse, işletme yönetimi bu işlemin doğasını, ekonomik esasını, finansal tablolar üzerindeki etkisini, muhasebenin ve dipnotların uygunluğunu irdelemelidir. Gerçekleştirilen işlem, yüksek seviyede sorgu ve tahmin içeriyorsa, bir değişiklik olduğu zaman işletme yönetimi yine açıklama yapmalıdır.

#### **h) İlişkili Taraf İşlemleri**

Finansal raporlama sürecinde ilişkili taraf işlemleri en çok dikkat edilmesi gereken bölümdür çünkü piyasa koşullarına ilişkili taraf işlemlerinin uygun olma durumu, inceleme yapılmadan tespit edilemez. İlişkili taraf işlemlerinin önemli olmasının diğer bir sebebi, yatırımcılar ve analist firmaların, özellikle üst düzey yöneticilerle alakalı olan ilişkili taraf işlemlerini dikkatli bir şekilde gözetmeleridir. İmalat işletmeleri yönetimi için zor olan konulardan biride, şirketin kendi bilgileri dışında ilişkili taraf işlemine başlaması ve dipnot açıklamalarının doğruluğu noktasında emin olunamamasıdır. İlişkili taraflar genel olarak;

- İşletmenin bağlı ortaklıkları, iştirakleri, yönetim kurulu,
- İşletmenin operasyonları üzerinde etki gücüne sahip yatırımcılar,
- İşletme yöneticileri, sahipleri ve onların yakın aile üyeleri,

- İşletmenin ilişkide olduğu ve operasyonları önemli derecede etkileyebilecek diğer kurumları kapsar.

İlişkili taraf işlemleri birçok şekilde gerçekleştirilebilir. Örneğin, bir üst düzey yönetici işletmenin önemli bir hissedarıyla işlem yapabilir veya işletmenin önemli müşteri veya tedarikçilerinden birinin yönetiminde yer alabilir. Genellikle bu tür işlemler, çıkar çatışması paralelinde gerçekleşmektedir fakat çıkarın ve parasal bir faydanın olmadığı durumlarda söz konusu olabilir. İmalat işletmeleri, önemli derecedeki ilişkili taraf işlemlerini finansal tablolarında açıklamak zorundadır. Bu açıklamalar genellikle işlemin, ilişkili taraftan geldiğine veya ilişkili tarafa gönderildiğine ve tutara bakmadan, ilişkinin temelini vermeli, dönem süresince gerçekleştirilen işlemlerin finansal tablolara etkisinin anlaşılmasını ve tanımını sağlayan diğer bilgileri içermelidir.

İlişkili taraf işlemlerinde, bir hesap dönemi içerisindeki işlemlerin tutarının, SPK düzenlemeleri uyarınca kamuya açıklanacak yıllık finansal tablolarında yer alan aktif toplamının veya brüt satışlar toplamının yüzde %10'una veya daha fazlasına ulaşması durumunda, ortaklık yönetim kurulu tarafından işlemlerin şartlarına ve piyasa koşulları ile karşılaştırmasına ilişkin olarak bir rapor hazırlanması ve söz konusu raporun yıllık olağan genel kurul toplantısından üç hafta önce ortakların incelemesine açılarak, söz konusu işlemler hakkında genel kurul toplantısında ortaklara bilgi verilmesi zorunludur (Selimoğlu vd., 2017: 30).

Denetim komiteleri, işletme yönetimin ilişkili taraflar belirlenirken doğru süreçlere sahip olup olmadığını, ilişkili tarafla işlemlerinin dikkat çekip çekmediğini ve yeterli açıklama sağlayıp sağlamadığını kontrol etmelidir (AbdulGaniyy, 2013: 7). Komiteler bu açıklamalarda ilişkinin eksiksiz, mahiyeti dahil ve gerekli tüm bilgiyi sağlamalarının önemli olduğunun farkında olmalıdır, böylece finansal tabloları kullananlar işlemi daha iyi anlayabilecektir.

#### **i) Ara Dönem Finansal Tablolar**

Sermayedarlar, analistler ve yatırımcılar için eksiksiz ve tutarlı olarak hazırlanan ara dönem finansal raporlar, yıllık hazırlanan finansal tablolar kadar önemlidir. İmalat

işletmeleri ara dönemlerde genellikle kısıtlı finansal bilgiler sunmaktadır. Bu kısıtlı finansal bilgiler, basın bültenlerine uygun ve düzenleyici otoritelerin belirlediği bir formatta oluşturulmaktadır. İmalat işletmeleri, ara dönem sonuçlarını incelerken, dönem içerisinde karşılaşılan önemli işlemlere ve ara dönem sonuçlarının yıllık finansal tablolar ile tutarlı olarak hazırlanıp hazırlanmadığına dikkat eder. İmalat işletmelerinde yıllık incelemede değerlendirilen; sonuçların bütçe ile karşılaştırması, muhasebe politikalarının uygun bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı, önemli işlemlerde dikkat çeken değişikliklerin olup olmadığı, kazançların genel durumu, olağanüstü durumların nasıl yansıtıldığı ve dipnotların uygunluğu gibi çok sayıda işlemin ara dönem raporlarında da değerlendirilmesi gerekir.

Ara dönem finansal tablolarda, bağımsız denetçi görüşleri de dikkate alınmalıdır. Yeni bir politika seçimi veya önemli muhasebe politikaları değişiklikleri, değerlendirme esnasında yapılan düzeltmeler, belirlenen önemli seviyedeki dipnot veya muhasebe hataları, yönetimle görüş ayrılıkları, iç kontroldeki önemli değişiklikler denetçiden alınan görüşlere örnek gösterilebilir.

#### **j) Kamuoyunun Aydınlatılmasında Şeffaflık**

Şeffaf bilgilendirmeler, yatırımcıları başarılı bir şekilde işletmeye yönlendirir ve diğer paydaşlara, tedarikçi veya müşteri gibi işlem yapma, işletmede pay sahibi olma kararlarını vermeleri için kullanmaları gereken önemli bilgileri verir. Açıklama ve şeffaflık, kanuna uygun ve işletmenin açıklamak zorunda olduğu minimum bilgileri içermektedir.

Finansal raporlama açıklamalarındaki bilgilerin doğruluğunu değerlendirmek, imalat işletmelerinin görevlerinden biridir. Finansal tablo kullanıcıları, açıklanan risklerin seviyesini ve finansal tablolardaki sorunları öğrenmek ister. Örneğin, işletme için önemli bir müşteri işletmeye ödeme yapamayacağını bildirmiş ve iflas etmiş ise pay sahipleri bu belirsizlik hakkında bilgi sahibi olmak ister. Finansal raporlama açıklamaları ve diğer dipnotları kontrol ederken, imalat işletmeleri raporlamanın;

- Yatırımcılara, önemli finansal ve finansal olmayan göstergeleri kapsayan gerçek analizleri sunması,



- İşletmenin mali durumunu gösteren tüm finansal analizleri ve açıklamaları içermesi,
- İşletmenin kazançları hakkında açıklamalar yapması,
- Nakit akışının niteliği ve çeşitliliği hakkında bilgiler vermesi,
- Düzgün, tarafsız ve net bir dille yazılması,
- En önemli bilgilerin belirtilmesi ve bu bilgilere dikkat çekilmesi,
- Karar verme sürecini etkileyen olayları ele alması,
- İşletmenin kısa ve uzun vadeli nakit çıkışlarını tanımlaması,
- Geçmişle ve dönemden döneme karşılaştırıldığında tutarlı olması,
- İlgili düzenleyici ve profesyonel açıklama gereklilikleri ile tutarlı olması,
- Rakipler, sektör, iş ve pazar hakkında beklenen trendlerle alakalı geleceğe ilişkin bakış açısı sağlaması hususlarını değerlendirmelidir.

## **6. İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Kilit Denetim Konularına İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması**

Kilit denetim konuları ve bunlara karşılık uygulanan prosedürler, bağımsız denetim sürecinde imalat işletmelerinin herhangi bir problem yaşamaması için değerlendirilmesi gereken önemli bir noktadır. Kilit denetim konularının beklenen faydaları gerek düzenleyici kurumlara gerekse de imalat işletmelerine önemli geribildirimler sağlamaktadır. BDS 701 standardı gereği, kilit denetim konularının belirlenmesinde bağımsız denetçinin karar alma süreci, işletmelerin üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasından, bağımsız denetçinin muhakemesine göre, cari döneme ait finansal tabloların denetiminde en çok önem arz eden konular seçilecek şekilde tasarlanır. Kilit denetim konularının amacı, yürütülen denetime ilişkin daha fazla şeffaflık sağlayarak bağımsız denetçi raporunun işletmeler ile iletişim değerinin artırılmasıdır (BDS 701, p.A18-A25).

Kilit denetim konuları, denetçinin mesleki muhakemesine göre, işletmelerin cari dönemine ait finansal tabloların denetiminde en çok önem arz eden konuların anlaşılmasında, finansal tabloların hedef kullanıcılarına ilave bilgiler sağlar. Kilit denetim konuları ayrıca, hedef kullanıcıların işletmeyi ve denetlenen finansal

tablolardaki önemli yönetim muhakemesi içeren alanları anlamalarına da yardımcı olmaktadır. Bağımsız denetçi, işletmelerin üst yönetimden sorumlu olanlara bildirilen konular arasından, denetimin yürütülmesi sırasında azami düzeyde dikkat etmesini gerektiren konuları belirler. Denetçi bu belirlemeyi yaparken (BDS 701, p.A9-A18);

- Önemli yanlışlık riski daha yüksek olarak değerlendirilen veya ciddi riskli olduğu belirlenen alanları,
- Yüksek tahmin belirsizliğine sahip olduğu belirlenen muhasebe tahminleri dahil, yönetimin önemli yargılarını içeren finansal tablo alanlarına ilişkin önemli denetçi yargıları ve
- Dönem içinde gerçekleşen önemli olay veya işlemlerin bağımsız denetime olan etkileri gibi konuları göz önünde bulundurur.

İmalat işletmelerinin üst yönetiminden sorumlu olanlara bildirilen bir konunun nispi öneminin ve bu konunun kilit denetim konusu olup olmadığının belirlenmesinde (BDS 701, p.A29);

- Hedef kullanıcıların bir bütün olarak finansal tabloları anlaması bakımından konunun ehemmiyeti ve özellikle finansal tablolar açısından önemliliği,
- Konuya dayanak teşkil eden muhasebe politikasının niteliği veya sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırıldığında, yönetimin uygun görüp seçtiği politikanın sübjektifliği veya karmaşıklığı,
- Denetim konusuyla ilgili hata veya hile kaynaklı biriktirilen ve düzeltilmemiş yanlışlıkların nitelik veya nicelik bakımından önemliliği,
- Aşağıdakileri içerecek şekilde, konunun ele alınması için gereken bağımsız denetim çalışmasının niteliği ve kapsamı:
  - Konunun ele alınmasına yönelik denetim prosedürlerinin uygulanması veya bu prosedürlerin sonuçlarının değerlendirilmesi için gerekli uzmanlık beceri veya bilgilerinin kapsamı,
  - Konuyla ilgili olarak denetim ekibi dışındaki kişilerle yapılan istişarelerin niteliği,
- Denetim prosedürlerinin uygulanmasında, sonuçlarının değerlendirilmesinde ve denetçi görüşüne dayanak teşkil eden ilgili ve

güvenilir kanıtların elde edilmesinde karşılaşılan zorlukların niteliği ve ağırlığı,

- Konuyla ilgili tespit edilmiş kontrol eksikliğinin ciddiyeti ve
- Konunun birden fazla ayrı ve fakat ilişkili denetim değerlendirmesini içerip içermemesi gibi ölçütler göz önünde bulundurulmalıdır.

İmalat işletmelerine yönelik yapılan araştırmalar neticesinde; kilit denetim konularının işletmeden işletmeye benzerlik ya da farklılık gösterebileceği ve işletmelerin kilit denetim konularının sabit kalmayıp gelecek dönemlerde değişebileceği tespit edilmiştir. Genel bir değerlendirme yapılarak; imalat işletmelerinin kilit denetim konuları paralelinde, bağımsız denetim sürecinde sorumlu olduğu önemli hesaplar ve bu hesapların değerlendirilmesinde dikkat etmesi gereken işlemler (Akdoğan ve Bülbül, 2019: 13) aşağıda belirtilmiştir:

- **Hasılat**

- Taahhüt sözleşmelerinden elde edilen hasılat tutarlarının tamamlanma yüzdesi yöntemine göre uygun olması,
- Hasılat ve satışlardan iade hesaplarının dönemsel olarak uygun olması,
- Uygulanan muhasebe politikasına göre gerçekleşen hasılat ile faturalanan satışların birbirleri ile tutarlı olması,
- Satış işlemlerinin ambar çıkışı, teslim evrakları, fatura ve irsaliye tarihi kontrol edilerek fiili teslimin bilanço tarihinden önce yapılması,
- Yıl içerisinde hasılatın, düzenlemelere uygun şekilde kayıtlara alınması,
- Bilgi teknolojisi uzmanlarının yardımı vasıtasıyla kontrollerin incelenmesi,
- Kasa işlemlerine yönelik, bilgi teknolojisi altyapısı ile muhasebe sisteminin birlikte hareket etmesi ve
- Faturalandırma ve fiyatlandırmanın doğruluğuyla ilgili olarak bilgi teknolojisi iç kontrolleri ile muhasebe sisteminin mutabık olması gerekir.

- **Stoklar**

- Stok değer düşüklüğü karşılığı ile muhasebe politikalarının uyumlu olması,

- Stok devir hızının önceki yıl değeriyle tutarlı olması,
  - Değişen teknolojiler sebebiyle stokların değer düşüklüğüne uğrama riskinin belirlenmesi ve
  - Yılsonu stok sayımlarında uzun süredir hareket etmeyen veya zarar görmüş stokların belirlenmesi gerekir.
- **Ticari ve Finansal Alacaklar**
- İlişkili olmayan taraflardan ticari alacaklar işlemlerinde iç kontrollerin operasyonel etkinliğinin olması,
  - Kredi riskine yönelik finansal raporlama ile ilgili iç kontrollerin doğru olarak uygulanması,
  - Finansman departmanı tarafından alacak takip sürecinin gerçekleştirilmesi,
  - Tahsilata ilişkin herhangi bir anlaşmazlık veya dava durumu olup olmadığının belirlenmesi ve
  - İlişkili olmayan taraflardan ticari alacak bakiyelerinin açık ve doğru bir şekilde belirtilmesi gerekir.
- **Vergi/Ertelenmiş Vergi**
- Vergi makamları ile yapılan yazışmalar ve vergisel risklerin değerlendirilmesi de dahil olmak üzere dönem vergisinde muhasebeleştirilen tutarların eksiksiz ve doğru olması,
  - Yönetim kurulunun gelecek yıl bütçe ve iş planlarına ilişkin yapmış olduğu varsayım ve tahminlerin uygun olması,
  - İşletmelerin mali zararlarının, çeşitli ülkelerdeki vergi uygulamaları çerçevesinde, ertelenmiş vergi hesaplarında doğru uygulanması ve
  - Kurumlar vergisi hesaplamasına ve yatırım teşvik uygulamalarına vergi uzmanlarının dahil edilmesi gerekir.
- **İşletme Birleşmeleri**
- Satın alınan tanımlanabilir varlık ve yükümlülük değerlerinin gerçeğe uygun değeri ile kayıt altına alınması,
  - İleriye dönük nakit akımlarının uygunluğunun makul olması ve

- Pay alım sözleşmesinin ve satın alım bedelinin uygun olması ve marka değeri projeksiyonlarında kullanılan tahminlerin tutarlı olması gerekir.
- **Yatırım Amaçlı Gayri Menkuller**
  - SPK tarafından takdir edilen gayrimenkul değerlendirme akreditasyonlarına ve lisanslarına göre işlem yapılması,
  - Yatırım amaçlı gayrimenkullerin kira gelirleri, kira sözleşmelerinin süresi, doluluk oranları ve yönetim giderleri gibi girdilerin uygun olması ve
  - Gayrimenkul değeri ile piyasa fiyatları karşılaştırılarak takdir edilen değerlerin kabul edilebilir bir aralıkta olması gerekir.
- **Finansal Yatırımlar**
  - Değerleme çalışmalarında kullanılan yöntem, varsayım ve onaylanmış iş planlarının uygun olması ve
  - Finansal tablolara ilişkin dipnotlarda yer alan bilgilerin açık ve doğru olması gerekir.
- **Maddi Duran Varlıkların Değerlemesi**
  - Maddi duran varlıkların yeniden değerlemesinin Türkiye Muhasebe Standardı 16 “Maddi Duran Varlıklar” çerçevesine göre gerçekleştirilmesi,
  - Maddi duran varlıkların gerçeğe uygun değerinde önemli ve düzensiz bir değişim olmaması,
  - Gerçeğe uygun değer hesaplamasında kullanılan varsayımlar ve faktörlerde önemli bir değişiklik olmaması,
  - Maddi duran varlıklara ilişkin üst seviye tahminlerin, muhakemelerin ve değerlerin kabul edilebilir bir aralıkta olması ve
  - Aktifleştirmelerin TMS (Türkiye Muhasebe Standartları) 16 ve TMS 38 “Maddi Olmayan Duran Varlıklar” çerçevesine göre gerçekleştirilmesi gerekir.

- **Bilgi Teknolojileri**
  - Teknoloji odaklı bilgiler açısından finansal raporlamayı etkileyen önemli süreçlerin belirlenmesi,
  - Finansal raporlama risklerini azaltacak standart kontrollerin belirlenmesi,
  - Cari dönem içindeki program geliştirme, veri taşıma süreçleri, sistem değişiklikleri ve program değişikliklerinin uygun olması ve
  - Önemli hesap mutabakatlarının, önemli sistem raporlarının ve manuel atılan kayıtların doğru olması gerekir.
- **Türev Araçlar**
  - Türev finansal araçlar için yıl sonu itibarıyla yapılan gerçeğe uygun değer hesaplamalarının doğru olması ve
  - Yıl içerisinde yeni alınan ve halihazırda işletme bünyesinde bulunan türev araçların banka mutabakatları ve sözleşmeleri ile doğru olması ve TMS 39 “Finansal araçlar: Muhasebeleştirme ve Ölçme” çerçevesine göre muhasebeleştirilmesi gerekir.
- **Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler**
  - TFRS (Türkiye Finansal Raporlama Standartları) 5 “Satış Amaçlı Elde Tutulan Varlıklar ve Durdurulan Faaliyetler” standardına göre, çeşitli olay veya koşullar satış işleminin tamamlanma süresini bir yıldan fazlaya uzatabilmektedir. Söz konusu gecikmenin, işletmenin kontrolü dışındaki olaylar veya koşullar nedeniyle gerçekleşmiş olması gerekir.
- **Finansal Borçlar**
  - Yönetim tarafından takip edilmekte olan taahhütlerin ilgili kredi sözleşmeleri ile uyumlu olması,
  - Finansman maliyetlerinin aktifleştirilmesini yöneten süreç ve prosedürlere ilişkin kontrollerin belirlenmesi ve aktifleştirilen maliyetlerin niteliklerinin tanımlanması ve bunların başlangıçta onaylanan bütçe ile uyumlu olması ve
  - Tamamlanmış projeler için borçlanma maliyetlerinin belirlenmesi gerekir.

- **Ticari Borçlar**

- Ticari borç işlemlerine ilişkin işletme yönetiminin uyguladığı muhasebe politikalarının TMS'ye ve ilgili mevzuata uygun olması,
- Ticari borçlar bakiyesi ile satıcı firmaların ödeme bakiyelerinin tutarlı olması,
- Ticari borçlara konu faiz hesaplamaları ve vade farkı karşılıklarının uygun olması ve
- Dövizde endeksli satıcı bakiyelerinin, kur farkının ve ertelenmiş finansman gelirlerinin doğru ve tutarlı olması gerekir.

- **Şerefiye**

- Nakit yaratan birimin faaliyet gösterdiği sektörlerdeki ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ortalamaları ile kullanılan iskonto oranlarının uygun olması,
- Gelecekte beklenen nakit akışlarının ve ilgili büyüme oranlarının tutarlı olması,
- Enflasyon, fiyatlar, satış hacimleri, uzun vadeli büyüme oranları ve faaliyet giderleri gibi kilit girdilere ilişkin olarak kullanılan varsayımların belirlenmesi ve
- Denetim şirketi tarafından kullanılan varsayımları ve yöntemleri incelemek için değerlendirme uzmanlarının kullanılması gerekir.

- **Canlı Varlıklar**

- Canlı varlıklara ilişkin değer düşüklüğü politikasının, fiyat değişimlerinin ve üretim girdi fiyatlarının uygun olması,
- Mevcut canlı varlıkların ticari risklere karşı sigortalanması ve sigorta poliçelerinin saklanması ve
- Canlı varlık tutarları ve canlı varlık amortisman hesaplamalarının doğru olarak kayıt altına alınması gerekir.

- **Çalışanlara Sağlanan Faydalar**

- İşten ayrılma oranları, gelecekteki maaş artış oranları, iskonto oranları ve beklenen enflasyon oranları gibi varsayımların belirlenmesi,

- Emekli sandığı yükümlülüklerinin hesaplanmasında kullanılan ve banka yönetimi tarafından harici aktüerya firmasına sağlanan çalışan verilerinin doğru olması ve
  - Harici aktüerler tarafından yükümlülüğün hesaplanmasında kullanılan varsayım ve değerlemelerin makul olması gerekir.
- **Karşılıklar ve Koşullu Borçlar**
- Süreçler içerisinde yer alan karşılık ve koşullu borçlar için önemli kontrollerin belirlenmesi,
  - Devam eden dava ve incelemelere ilişkin bağımsız dış hukuk müşavir görüşlerinin alınması ve
  - Şirket üst yönetimiyle, grup yönetiminin tahminlerinin tutarlı olması gerekir.
- **Özkaynaklar**
- Maddi olmayan duran varlıkların gerçeğe uygun değerinin tespitinde yararlanılan marka değerlemesi raporunda doğru tahmin ve varsayımların kullanılması ve
  - Gelecekteki performansın tahmin edilmesinde kullanılan tahmin ve varsayımların ve söz konusu bilançonun hazırlanmasında kullanılan esaslarının uygun olması gerekir.
- **Nakit Akış Riskinden Korunma İşlemleri**
- Risk yönetimi hedef ve stratejisinin söz konusu çalışmalarda kullanılan veri ve varsayımların tamlığı ile tutarlı olması,
  - Finansal riskten korunma işlemlerinin sürekli ve etkin olması,
  - Nakit akış riskinden korunma muhasebesi ile ilgili finansal tablo notlarında yer alan açıklamaların yeterli olması,
  - Nakit akış riskinden korunmaya temel teşkil eden, yatırım kredileri kur farklarını karşılama olasılığının gelecek yıllara göre belirlenmesi ve
  - İlgili kredilerin finansal kuruluşlardan alınan mutabakatlarla aynı olması ve cari yıla ait faiz ve kur farkı tahakkuklarının ilgili kredi sözleşmesine uygun olması gerekir.



## **7. İmalat İşletmelerinde Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Bağımsız Denetimle İlgili Dikkat Edilmesi Gereken Unsurların Değerlendirilmesi**

İmalat işletmelerinde, finansal raporlama sürecinin en önemli parçalarından biri bağımsız denetim faaliyetinin kontrol edilmesidir. Türkiye’de SPK’nın Seri X, No. 22 Tebliği’nin 2. kısım, 25. maddesinde bağımsız denetimden sorumlu komitelerin görev ve amaçları tanımlanmıştır. Tebliğ’de denetimden sorumlu komitenin; ortaklığın muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, bağımsız denetimi, ortaklığın iç kontrol sisteminin işleyişi ve etkinliğinin gözetimini yapacağı belirtilmiş, bağımsız denetim kuruluşunun seçimi, bağımsız denetim sözleşmelerinin hazırlanarak bağımsız denetim sürecinin başlatılması ve bağımsız denetim kuruluşunun her aşamadaki çalışmalarının denetimden sorumlu komitenin gözetiminde gerçekleşeceği belirtilmiştir (Bozkurt, 2011: 36). Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminde bağımsız denetim firması seçiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar aşağıda yer almaktadır.

### **a) Bağımsız Denetim Firmasının Seçimi, Değiştirilmesi ve Değerlendirilmesi**

İmalat işletmelerinin en önemli sorumluluklarından biri bağımsız denetim firmasının seçimidir. Uluslararası uygulamalarda bağımsız denetim kuruluşları denetim yılının başında, işletmenin denetim komitesi ile bir araya gelerek performans kriterlerini belirlemekte ve kendilerinden beklenenleri tespit etmektedir (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ca/pdf/2019/10/2019-audit-committee-pulse-survey.pdf>). Bağımsız denetim faaliyetlerinin tamamlanmasından sonra, faaliyetler ile işletme yönetimi ve denetim komitesinin geri bildirimleri, denetim ekibinde yer almayan bağımsız denetim firma ortakları ve üst yönetimi tarafından toplanmakta ve değerlendirilmektedir.

İmalat işletmelerinin bağımsız denetim hakkında kendi fikirlerini oluşturmasının yanı sıra işletme ortaklarının değerlendirmelerini de dikkate almasında yarar vardır. Bazı imalat işletmelerinde, bağımsız denetim firması seçimini doğrudan denetim komiteleri yaparken bazılarında ana hissedarlar bağımsız denetim firması seçimi

konusunda oylama yapmaktadır. İşletmelerin faaliyetlerinin hızlı büyümesi, yeni coğrafyalara yatırım yapması ve teknik bilgi gerektiren işlemlerde faaliyetlere başlaması durumunda, imalat işletmeleri bağımsız denetim firmalarının değişimini isteyebilir. Bazı durumlarda ise bu değişimin sebebi, bağımsız denetim firmasının kötü performansından kaynaklanmaktadır.

Bağımsız denetim firması değiştirilirken, değişimin işletmeye getirebileceği ek maliyetin farkında olunmalıdır. Yeni atanan bir bağımsız denetim firması denetleyeceği işletmeyle alakalı bilgi sahibi olmak, iç kontrol sistemlerini öğrenmek, personeli ve personelin görevlerini tanımak için ilave zamana da ihtiyaç duyacaktır. Bağımsız denetim firmasının değiştirilmesi teklifi, işletme üst yönetiminden geliyorsa bu konu hakkında denetim komiteleri yeterli sebebin olduğuna kanaat getirmelidir.

Bağımsız denetim firması görevini bırakmak istediğinde, imalat işletmesinin denetimden sorumlu komitesi yeterli incelemeyi yapmalı, nedenler üzerinde durmalıdır. Bu nedenlerden bazıları; işletme kültürü, yasal yapı, etik olmayan davranışlar, güvensizlik, manipülasyon, belirsizlik, riskin aşırı artması ve kurumsallıktan uzaklaşma gibi konular olabilir. Dünyada bağımsız denetim rotasyonu ile ilgili, sermaye piyasası otoriteleri tarafından farklı uygulamalar gündeme getirilmektedir. Bağımsız denetçinin bağımsızlığını pekiştirmek için çoğu ülkeler, uygulamada rotasyonu zorunlu kılmaktadır. Türkiye’de SPK mevzuatına göre bağımsız denetim kuruluşları bir işletmede en fazla yedi yıl görev yapabilmektedir. İmalat işletmeleri, bağımsız denetim firmaları ile ilişkilerin bağımsızlığı etkileyecek boyutta olup olmadığını sürekli gözetlemelidir. İmalat işletmelerinin bağımsız denetim firması seçiminde;

- Bağımsız denetim firmasının büyüklüğü,
- Bağımsız denetim firmasının personel kalitesi ve tecrübesi,
- Bağımsız denetim firmasının müşteri ile çalışma süresi,
- Bağımsız denetim firmasının teknik bilgisi,
- Bağımsız denetim firmasının güvenilirliği,
- Bağımsız denetim firmasının bağımsız denetim raporunda beyan ettiği bilgi düzeyinin yeterliliği,

- Bağımsız denetim firmasının iç denetim ve iç kontrol raporlarını kullanılıp kullanılmadığı,
- Bağımsız denetim firmasının bağımsızlık standardına ne kadar uygun davrandığı,
- Bağımsız denetim firmasının sektördeki faaliyet hacmi ve
- Bağımsız denetim firmasının kurumsal kimliği ve tanınırlığı gibi unsurlara dikkat etmesi gerekir.

**b) Bağımsızlık ve Tarafsızlık**

İmalat işletmeleri yönetiminin bağımsız denetim sürecine karışmaması ile sağlanan bağımsızlık, bağımsız denetçilere işlerini daha doğru ve tarafsız yapma imkanını sağlayacaktır. İmalat işletmelerindeki denetim komiteleri bağımsız denetimin bağımsızlığından doğrudan sorumlu tutulmaktadır. Uluslararası uygulamalarda sermaye piyasası düzenleyicileri; denetim komitelerinden, bağımsız denetimin bağımsızlığını değerlendirmelerini ve dokümante etmelerini istemektedir.

**c) Bağımsız Denetim Kapsamı**

Bağımsız denetimde, önemlilik seviyesinin ve bağımsız denetim kapsamının belirlenmesi bağımsız denetim firmasının sorumluluğundadır. İmalat işletmeleri, bağımsız denetim firması tarafından önerilen denetim kapsamını değerlendirmeli ve gerek gördüğü durumlarda ilave denetim çalışması talep etmelidir. İmalat işletmeleri ayrıca bağımsız denetim planlarının geçmiş yıllardan farklarını incelemeli, önemli değişiklikleri sorgulanmalıdır. İmalat işletmeleri bağımsız denetim kapsamını değerlendirirken aşağıdaki sorulara odaklanmalıdır:

- Önemlilik seviyesi nasıl hesaplanmıştır?
- İlişkili taraf işlemleri nasıl incelenmekte ve tespit edilmektedir?
- Bağımsız denetim planında dikkate alınan riskler nelerdir?
- Koordinasyon ile iç kontrol nasıl yapılacaktır?
- Hangi iştirakler bağımsız denetim kapsamındadır?

#### **d) Bağımsız Denetim Ücretlerinin Belirlenmesi**

Bağımsız denetim firmaları, müşterilerine verdikleri denetim hizmetleri karşılığında ücret alırlar. Ücret, denetim çalışmasının kalitesini belirleyen önemli faktörlerden birisidir. Çünkü denetim firmaları rekabet nedeniyle ücretleri aşağıya çekmek için çaba göstermektedir. Bunu genellikle denetim çalışmasına ayıracakları birim zamanı azaltarak yapmaktadırlar. Bu durum denetim çalışmasının gerektiği şekilde yapılamaması ve beklenen hizmetin verilememesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır (<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/5614-uygulama-ornekleri-ile-birlikte-adan-zye-denetim-komiteleri>). İmalat işletmeleri, bağımsız denetim firmasının belirlediği ücretin bazı ile ilgili gerekli incelemeyi yapmalı ve ücretlendirmenin bazını oluşturan bütçe saatlerinin bağımsız denetim kapsamı için yeterli olup olmayacağını değerlendirmelidir.

İmalat işletmelerinin sorumluluğu en düşük ücreti belirlemek değildir. İşletme yönetimi, ücretin makul olup olmadığını karşılaştırma yaparak sorgulamalıdır. Birçok ülkede denetim ücretleri herkesin görebileceği şekilde paylaşılmaktadır. Türkiye’de böyle bir süreç olmadığından işletme bu karşılaştırmayı varsa grup şirketleri arasında veya önceki yıllarda alınan tekliflerle karşılaştırarak yapabilecektir.

#### **e) Bağımsız Denetim Sonuçlarının Paylaşılması**

İmalat işletmeleri yıl boyunca bağımsız denetim ile bağımsız denetim sonuçlarını tartışmalı ve tespitler ile ilgili gelişmeleri irdelemelidir. Birçok ülkede işletmeler ile bağımsız denetçiler arasında bağımsız denetim sonuçlarının paylaşılması belirli formatlara bağlanmıştır. Bu formatlar bazen yazılı bazen de sözlü iletişim şeklinde olabilmektedir (<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ca/pdf/2019/10/2019-audit-committee-pulse-survey.pdf>). Karışık işlemlerle alakalı tespitler konusunda imalat işletmeleri, bu konuda uzman olan bağımsız denetim firmalarının yetkilileri ile doğrudan temasa geçmektedir. Bağımsız denetim sonuçlarının raporlaması imalat işletmelerinin yönetim kuruluna, üst yönetimine veya görevlendirilen başka bir komiteye yapılmaktadır.

**f) Yönetim Teyit Mektupları**

Bağımsız denetim firmaları, denetim sonrasında işletme üst yönetiminden kendilerine denetim ile ilgili her türlü belge ve bilginin temin edildiğine dair işletme yönetiminden, “Yönetim Teyit Mektubu” talep etmektedir. İmalat işletmelerinin yönetim birimleri, söz konusu teyit mektuplarını incelemelidir. Teyit mektupları genel ifadelerin yanı sıra işletmeye dair özel ifadelerde içerebilmektedir. Bu noktada belirtilen hususların kontrol edilmesi yararlı olacaktır.

**g) Özel Görüşmeler**

İmalat işletmelerinin bağımsız denetçilerle özel görüşmeler yapması, genelde bir kurula bağlı olmaksızın teamüller gereği yapılmaktadır. Bağımsız denetim sürecinde özel görüşmelerin yapıldığı konular aşağıdaki sorulara yöneliktir:

- Raporlama döneminde kayıtlara alınmamış finansal gösterge ve raporları etkileyebilecek önemli bir işlem gerçekleşti mi?
- Yılsonu kapanışına birkaç hafta kala, yılbaşından bu yana gerçekleşmeyen herhangi bir işlem kaydedildi mi?
- Herhangi bir istisnaya yer verilen bir temsil mektubu, işletme yöneticileri tarafından imzalandı mı?
- Dönem boyunca yönetimin verdiği kritik kararlar nelerdir? Bu kararları alırken nasıl bir süreç izlenmiştir?
- Finansal işler birimi dışındaki iş birimlerinden finansal tablolar veya faaliyet raporları için ne gibi bilgiler alınmaktadır?
- Tekrarlayan sorun veya tartışmalı durumlar nelerdir?
- Finansal işler ekiplerinin zamanını en fazla alan konular nelerdir?
- Finansal raporlamayı etkileyen baskı unsurları nelerdir?

**h) Bağımsız Denetim ile Mutabık Kalınmayan Durumlar**

İmalat işletmelerinde denetim komitesi, işletme yönetimi ile bağımsız denetçiler arasındaki uyuşmazlıkları çok iyi irdelemelidir. Anlaşmazlık durumlarında denetim komitelerinin süreçte doğrudan görev alması ve bu durumun çözüme kavuşturulması

için gerekli çabayı göstermesi gerekmektedir. Burada önemli olan finansal bilgi kullanıcılarına eksik veya yanlış bilgi verilmesinin önüne geçmektir.

**i) Bağımsız Denetim Dışı Alınan Hizmetler**

Bağımsız denetim dışı hizmetler; denetçi tarafından bağımsız denetim müşterisine sağlanan, denetim dışındaki tüm hizmetler olarak tanımlanmaktadır. Bağımsız denetim dışı hizmetler; sözleşme veya mevzuatın gerektirdiği hizmetler ile ilgili faaliyetler ve birçok işletmeden sağlanabilecek hizmet ve işletme bilgisine sahip olan denetçilerin daha iyi faaliyet göstereceği hizmetler olarak ifade edilmektedir (Arens vd., 2012: 104). İmalat işletmelerinde bağımsız denetim dışı danışmanlık hizmeti alınması durumunda, işletmenin denetim komitesi bilgilendirilmeli ve denetim komitesinden görüş alınmalıdır. Bu sürecin mevzuata uygun olup olmadığı konusunda denetim komiteleri gerekli incelemeyi yapmalı ve işletme yönetimi ile konuyu tartışmalıdır.

**j) Konsolide Finansal Tabloların Oluşturulmasında Birden Fazla Bağımsız Denetçiden Hizmet Alınması**

Konsolidasyona tabi imalat işletmelerinin denetimi için iki veya daha fazla bağımsız denetim firması ile çalışılabilmektedir. İşletme yönetimi, böyle bir durumun varlığı konusunda denetim komitesini bilgilendirmelidir. İşletmenin denetim komitesi bu seçimin neden yapıldığını sorgulamalıdır. İşletme yönetimi, konsolidasyon işini üstlenen bağımsız denetim firması yetkilileri ile bir araya gelmeli ve diğer bağımsız denetim firmalarının, işletmenin finansal tablolarının oluşturulmasında yeterli olup olmadığı tartışılmalıdır.

## SONUÇ

Dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler, iş dünyasında ortaya çıkan yeni uygulamalar, yönetim ve hissedar beklentilerinin önem kazanması gibi durumlar, risk yönetimine olan ihtiyacı artırmış ve risk yönetimine bakış açısını değiştirmiştir. Uluslararası ve ulusal düzeyde gelişen yeni teknolojiler ile birlikte, küreselleşmeye bağlı olarak riskler artmış, çeşitlenmiş ve risklerin yönetilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Piyasaların birbirlerini etkilemelerinin çok sık yaşandığı bir ortamda, bir piyasadaki riskin ya da krizin, bir başka piyasaya kısa bir sürede bulaşması ya da geçmesi sıkça görülen bir durum haline gelmiştir.

Risk yönetimi konusunda yeteri kadar teknolojiden faydalanılmadığı geleneksel risk yönetiminde, risklerin tek tek ele alınması ve onların birbirleri ile ilişkilendirilmemesi, risk yönetiminin başarısını düşürmüştür. Geçmişte, işletme bölümlerinde silolar şeklinde, diğer bölümlerin risk yönetim faaliyetlerinden bağımsız olarak, sigortalama ve türev ürünler yoluyla daha çok riskten korunmaya dayanan reaktif risk yönetim anlayışının yerine, günümüzde işletme genelinde uygulanan, strateji belirlemede kullanılan, riskin tehdit boyutunun yanından fırsat yönünü de esas alan, hissedar ve paydaş beklentilerine önem veren, firma değerinin artırılmasını amaçlayan kurumsal risk yönetimi ortaya çıkmıştır. Risklerin bir bütün olarak ele alındığı ve risk yönetimi felsefesinin, örgütün tüm kademelerinde benimsetilerek bazı risklerden kaçınmak yerine, risklerin üstlenilmesi ile tehditleri fırsatlara dönüştürmeye olanak sağlayan kurumsal risk yönetimi Türkiye'deki imalat işletmeleri açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Bağımsız denetim, finansal tablolarda yer alan bilgilerin önceden belirlenmiş kriterlere uygun bir şekilde sunulup sunulmadığına ilişkin değerlendirmelerde bulunmak üzere yapılan bir denetim türüdür. Finansal tablo denetiminde, bağımsız denetçi, finansal tabloların önceden belirlenmiş kriterlere uygun olarak düzenlenip düzenlenmediği hakkında sağlam bir yargıya ulaşabilmek için gerekli olan denetim testlerini uygular. Bağımsız denetimin amacı, işletmelerin kamuoyuna açıkladıkları finansal nitelikteki bilgilerin açık ve şeffaf olduklarının denetim yoluyla saptanması ve bilgi kullanıcılarına bir raporla sunulması, onlar üzerinde makul bir güvence

yaratılmasıdır. Bağımsız denetim, işletme tarafından düzenlenmiş finansal tabloların güvenilirliğini arttırmaktadır. Bağımsız denetim sürecinde, işletmenin iç kontrol ve muhasebe sistemleri incelenmekte, aksaklıkları ve eksiklikleri tespit edilmektedir. Bu nedenle bağımsız denetim, ilgili gruplara karar almada yardımcı olmak amacıyla sağlanan bilgilerin kalitesini arttırdığından iş çevresinde önemli bir rol oynamaktadır. Bağımsız denetim süreci, işletmelere ve finansal bilgi kullanıcılarına sağladığı faydalar bakımından işletmeler tarafından kurumsal risk yönetiminin oluşturulması esnasında öncelikle göz önünde bulundurulması gereken faaliyetler arasında yer almaktadır.

Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetiminin oluşturulması konusu üzerine yapılan araştırmalarda uluslararası ve ulusal literatürde kısıtlı sayıda kaynağa ulaşılmıştır. Genel olarak literatür taraması değerlendirildiğinde, kurumsal risk yönetimi sistemi üzerine yapılan çalışmalar; iç denetim, farkındalık, firma değeri, karlılık, firma performansı ve risklerin yönetilmesi gibi konuları kapsamaktadır. Çalışmada amaç, bağımsız denetime tabi veya bağımsız denetime ilk defa hazırlanacak olan imalat sektöründeki işletmelerin, bağımsız denetim süreci paralelinde kurumsal risk yönetimi sistemini oluşturmalarına yönelik bir model önerisi geliştirerek, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemine katkı sağlamaktır. İmalat sanayi şirketlerinin tercih edilmesinin sebebi; riskli işlemlerin ve risk çeşitlerinin fazla olması, risk yönetimi ve bağımsız denetim konularıyla ilgili bilgi sahibi olmaları ve bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi uygulayıcıları olmalarıdır.

Çalışmada, model önerisini geliştirmek amacıyla nitel araştırma kapsamında sözel model kullanılmıştır. Sözel modeller, gerçek sistem ya da süreçleri sözel anlatırlar. Sözel modelin tercih edilme nedeni, sözel modelle elde edilecek verilerin diğer yöntemlere oranla daha derin ve detaylı bilgiler sağlamasıdır. İmalat sanayi işletmelerinde, bağımsız denetim odaklı en iyi kurumsal risk yönetimi uygulamalarını gerçekleştirmek için gerekli teorik ve uygulama bileşenleri tanımlanarak araştırmalar yapılmıştır. Bağımsız denetim kapsamında kurumsal risk yönetimi sistemi örnek yapıları ve dokümanları incelenmiş, literatür araştırması ile teorik ve uygulama



anlamında özlü ve sıralı adımlar belirlenmiş ve bunlar paralelinde model önerisi geliştirilmiştir. Modelinin kurulmasına yönelik; sistemdeki bileşenlerin ve bileşenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi, modelin aşamalarının belirlenmesi, modelin aşamalarına yönelik yapılması gereken faaliyetlerin açıklanması ve modelin uygulanmaya konulması şeklinde bir algoritma izlenmiştir.

Çalışmada önerilen model, yedi ana aşamadan ve bu ana aşamalara ait 60 alt aşamadan oluşmaktadır. Araştırmalar neticesinde model önerisine ait ana aşamalar ve alt aşamalara yönelik gerekli açıklamalar yapılmıştır ve aşamalarda imalat işletmelerinin her bir adımda yapması gereken faaliyetler belirlenmiştir. Genellikle kurumsal risk yönetimi modellerine ait ana ve alt aşamalar; işletmelerin yapısına, ihtiyaçlarına, faaliyet süreçlerine, hedeflerine, ürün ve hizmet çeşitliliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, imalat işletmelerinin kendi yapılarına uygun olan kurumsal risk yönetimi uygulama sürecini kurgulayabilmesi ve süreçte yer alacak ana ilkelerin ve uygulanması gereken aşamalarının belirlenen hedeflerle uyumlu bir şekilde yürütülebilmesidir. Çalışmada, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik model kapsamında, tavsiye niteliğinde yedi ana aşama ve bu ana aşamalara ait 60 alt aşama oluşturulurken; model oluşturma sürecinde önemli ve dikkat edilmesi gereken faaliyetleri açıklayan COSO kaynakları temel alınmıştır. COSO çerçevesinin temel alınarak çalışmanın model önerisinin oluşturulmasının sebebi, Türk Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol alanında ön mali kontrol, iç kontrol, iç denetim ve dış denetim konularında COSO standartlarının tercih edilmiş ve uygulanıyor olmasıdır. Buda geliştirilen model önerisinin; imalat işletmelerine uyumunu kolaylaştırmaktadır. Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetiminin oluşturulmasına yönelik model önerisinin ana aşamaları;

1. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Uygulama Adımlarının Belirlenmesi,
2. İmalat İşletmeleri Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Rol ve Sorumlulukların Belirlenmesi,

3. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi Sürecinin Oluşturulması,
4. İmalat İşletmelerinde Kurumsal Risk Yönetimi Sistemi ve Bağımsız Denetim Odaklı Komitelerin Oluşturulması,
5. İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Finansal Raporlamayla İlgili Değerlendirmelerin Yapılması,
6. İmalat İşletmelerinin Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Kilit Denetim Konularına İlişkin Değerlendirmelerin Yapılması,
7. İmalat İşletmelerinde Bağımsız Denetim Odaklı Kurumsal Risk Yönetimi Sisteminde Bağımsız Denetimle İlgili Dikkat Edilmesi Gereken Unsurların Değerlendirilmesi, olarak belirlenmiştir.

Diğer sanayi kollarına göre çok daha fazla ve farklı risklerle karşı karşıya olan imalat sanayi işletmelerinde riskler kurumsal düzeyde ele alınarak yönetilmelidir. Kurumsal risk yönetimi odaklı bağımsız denetim, kurum kaynaklarının doğru bir şekilde kullanılması ve finansal raporlamada başarıya ulaşılması için kurum genelinde risklerin değerlendirilip yönetilmesini içeren sistematik bir süreçtir. Sistematik süreç, imalat işletmelerinde kurulacak olan bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi model önerisi için ana kuralları ve anlayışı gösteren bir rehber özelliğindedir. Modelin uygulanması sonucunda imalat işletmeleri tarafından elde edilebilecek önemli faydaların olduğu öngörülmektedir. Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sistemine yönelik oluşturulan model önerisinin imalat işletmelerine sağlayacağı temel faydalar;

- Bağımsız denetime hazırlanırken dikkat edilmesi gereken konuların doğru bir şekilde belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- Bağımsız denetim odaklı; stratejilerin geliştirilmesi, amaçların belirlenmesi, amaçlara etki edebilecek mevcut ve potansiyel risklerin tespit edilmesi ve uygulanan yönetim yaklaşımlarından birbirini destekler nitelikte sonuçlar alınması,

- Rekabet yoğun ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren imalat işletmelerinin, model önerisi doğrultusunda vizyon ve misyonu ile uyumlu hedefler belirlemesi,
- Bağımsız denetim esnasında karşılaşılabilecek risklerin en aza indirilmesi,
- Finansal raporlamanın güvenilir bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Bağımsız denetim sürecinde doğru ve zamanlı bilgi ve iletişimin sağlanması,
- Bağımsız denetim odaklı önemli komitelerin doğru bir şekilde belirlenmesi,
- Bağımsız denetim kapsamında rol ve sorumlulukların ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmesi,
- Bağımsız denetim odaklı belirlenen hedeflere ulaşma olasılığının geliştirilmesi,
- Yasalara, yönetmeliklere ve prosedürlere uygun bir şekilde hareket edilmesi,
- Bağımsız denetimle ilgili daha kaliteli ve kapsamlı bilgilere ulaşılması,
- Bağımsız denetim paralelinde acil eylem planlarına duyulan ihtiyaçların azalması,
- Bağımsız denetim sürecindeki belirsizliklerin azalması,
- Bağımsız denetimle ilgili risklerin ve fırsatların önceden belirlenerek yönetilmesi şeklinde sıralanabilir.

Kurumsal risk yönetimi sistemi, birçok işletme tarafından stratejik, finansal ve operasyonel alanlarda tüm risklerin belirlenmesi ve yönetilmesi, karşılaşılan ekonomik belirsizlikler paralelinde dayanıklılık, sürdürülebilirlik ve esneklik elde edebilmek amacıyla artarak benimsenmektedir. Kurumsal risk yönetiminde anahtar nokta, belirsizlikler içindeki fırsatları teşhis etme yoluyla riskten yararlanmaktır. Çalışmadan elde edilen veriler dikkate alınarak, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi model önerisi ile ilgili imalat işletmelerine yönelik geliştirilen başlıca öneriler aşağıdaki gibidir:

- Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için en üstten en alt kademeye kadar tüm personelce sahiplenmelidir.

- İmalat işletmelerinin bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi sisteminin ne olduğu ile ilgili doğru bir yargıya sahip olması, modelin doğru bir şekilde uygulanmasının önemli bir adımıdır.
- Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi hakkında çalışanların bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi, modelin etkin bir şekilde uygulanması ve kurum genelinde kabul görmesinin temel şartıdır.
- Oluşturulan modele yönelik ön yargıların giderilmesi ve modelin uygulanma süreçlerini kolaylaştırmak amacıyla pilot uygulamalar kullanılabilir.
- Gerekli görüldüğü takdirde modelin ana aşamalarında veya alt aşamalarında imalat işletmelerinin ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda değişiklik yapılabilir.
- Üst düzey yöneticiler bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi modelini sahiplenerek modelin uygulanma sürecini kolaylaştırıcı önlemler alabilir.
- Oluşturulan model, iç kontrol ve bağımsız denetime yönelik bugüne kadar yapılan uygulamalardaki eksiklikleri ve hataları belirleyerek bu sorunlara çözüm üretebilir.
- İmalat işletmelerindeki kurumsal yapı, bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi modelinin etkin bir şekilde sürdürülmesi için uygun hale getirilebilir.
- Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi modelinin sürdürülmesi aşamasında karşılaşılabilecek her türlü soruna çözüm üretebilecek uzman personel tahsis edilebilir.
- Bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi modelinin kurulum ve uygulanma sürecinde etkili olacak olan komite ve yetkililer, modelin etkin bir şekilde sürdürebilmesi için üst yönetim tarafından her zaman desteklenmelidir.

Bu çalışma, ağırlıklı olarak uluslararası literatür kaynaklı teorik açıklamaları ve imalat sektöründeki işletmelere yönelik geliştirilen bağımsız denetim odaklı kurumsal risk yönetimi model önerisi bakımından değerlendirildiğinde, uluslararası ve ulusal literatürde bu alandaki eksikliğin giderilmesine önemli derecede katkı sağlayacağı

düşünülmektedir. Bağımsız denetim kapsamındaki risklerinin, kurumsal olarak belirlenmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi, imalat işletmelerinin bağımsız denetime yönelik amaçlarına ulaşma noktasında büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın, benzer ya da daha kapsamlı çalışmalara örnek teşkil ederek farklı sektörlerdeki kurumsal risk yönetimi uygulamalarında da kullanılabileceği ön görülmektedir.



## KAYNAKÇA

- ABBOTT, L. J., Parker, S., and Peters, G. F.; “Audit Committee Characteristics and Restatements”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 23 (1), 2004, s. 69- 87.
- ABDULGANİYY, A.; “Audit Practice in Global Perspective: Present and Future Challenges”, *Research Journal of Finance and Accounting*, 4 (6), 2013, s 3-9.
- AEBI, V., Sabato, G., and Schmid, M.; “Risk Management, Corporate Governance and Bank Performance in The Financial Crisis”, *Journal of Banking and Finance*, 36 (12), 2012, s. 3213-3226.
- AGARWAL, R. and Virine, L.; “Integration of Project Risk Management (PRM) into Enterprise Risk Management (ERM)”, in Y. Raydugin (Ed.), *Handbook of Research on Leveraging Risk and Uncertainties for Effective Project Management*, 2017, s. 294–317, Hershey, PA: IGI Global.
- AGYEI-MENSAH, B.; “Internal Control Information Disclosure and Corporate Governance: Evidence from An Emerging Market”, *Corporate Governance*, (16), 2016, s. 79–95.
- AKDOĞAN, Nalan ve Bülbül, Samet; “Bağımsız Denetçi Raporlarında Kilit Denetim Konularının Bildirilmesinde Bist 100 Şirketlerindeki İlk Uygulama Sonuçlarının Değerlendirmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (56), 2019, s. 1-24.
- ALLEGRINI, M. and G. D’onza; “Internal Auditing and Risk Assessment in Large Italian Companies: an Empricial Survey, *Intenational Journal of Auditing*, 2003, s.191-208.
- AL-GHARAIBEH, S. M. A., Malkawi, N. M.; “The İmpact of Management Information Systems on The Performance of Governmental Organizations-Study at Jordanian Ministry of Planning”, *International Journal of Business and Social Science*, 2013, 4(17), s. 101-109.
- AL-SHETWI, M., Ramadili, S. M., Chowdury, T. H. S., and Sori, Z. M.; “Impact of Internal Audit Function (IAF) on Financial Reporting Quality (FRQ): Evidence

- from Saudi Arabia”, *African Journal of Business Management*, 5 (27), 2011, s. 11189-11198.
- AMRAN, A., Rosli, A. M. and Hassan, M. C. H.; “Risk Reporting: an Exploratory Study on Risk Management Disclosure in Malaysian Annual Reports”, *Managerial Auditing Journal*, 24 (1), 2008, s. 39-57.
- ANDERSEN, T. J.; “Effective Risk Management Outcomes: Exploring Effects of Innovation and Capital Structure”, *Journal of Strategy and Management*, 2 (4), 2009, s. 352-379.
- AQUILA, D. J, M, and Houmes. R.; “COSO’s Updated Internal Control and Enterprise Risk Management Frameworks”, *The CPA Journal*, 2014, s. 54-59.
- ARENA, M., Arnaboldi, M. and Azzone, G.; “The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, No: 7, 2010, s. 659-675.
- ARENS, Alvin A., Elder, Randal J., Beasley, Mark S.; “Auditing and Assurance Services: an Integrated Approaches”, *USA: Pearson Prentice Hall*, 14th Edition, 2012, s. 1-268.
- ARNOLD, V., Benford, T. S., Hampton, C., Sutton, S. G.; “Enterprise Risk Management: Re-Conceptualizing The Role of Risk and Trust on Information Sharing in Transnational Alliances”, *Journal of Information Systems*, 28 (2), 2014, s. 257-285.
- ARTHUR, J. G.; “Road to Implementation ERM for Colleges and Universities”, *Risk Management Services, Inc.*, 2009, <https://www.odu.edu/content/dam/odu/offices/risk-management/DOCS/erm-road-to-implementation-universities.pdf> (15.12.2019).
- ASAT, S. H., Maruhun, E. N. S., Haron, H., Jaafar, M.; “Enterprise Risk Management (ERM) and Organisational Performance: The Case of Housing Developers in Malaysia”, *In: MARIM International Conference*, Langkawi, (27), 2015, s. 86-99.

- AVEN, T.; “Risk Assessment and Risk Management: Review of Recent Advances on Their Foundation”, *European Journal of Operational Research*, 253 (1), 2016, s. 1-13.
- BAHILL, A. and Smith, E. D.; “An Industry Standard Risk Analysis Technique”, *Engineering Management Journal*, 21 (4), 2009, s. 16-29.
- BARDHAN, I., Lin, S. and Wu, S.; “The Quality of Internal Control over Financial Reporting in Family Firms”, *Accounting Horizons*, (29), 2015, s. 41–60.
- BAXTER, R., J. C. Bedard, R. Hoitash and A. Yezegel; “Enterprise Risk Management Program Quality: Determinants, Value Relevance and The Financial Crisis”, *Contemporary Accounting Research*, 30 (4), 2013, s. 1264-1295.
- BEASLEY, M., Branson, B. and Pagach, D.; “An Analysis of The Maturity and Strategic Impact of Investments in ERM”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 34 No: 3, 2015, s. 219-243.
- BEASLEY, M., D. Pagach, and R. Warr.; “Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes”, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23 (3), 2008, s. 311-332.
- BEASLEY, M. S., R. Clune, and D. R. Hermanson; “Enterprise Risk Management: An Empirical Analysis of Factors Associated with The Extent of Implementation”, *Journal of Accounting & Public Policy*, 24 (6), 2005, s. 521-531.
- BECK, U.; “Risk Society: Towards A New Modernity”, *London: Sage*, 1992.
- BERRY-STOLZLE, T. R. and Xu, J.; “Enterprise Risk Management and The Cost of Capital”, *Journal of Risk and Insurance*, Vol. 85 No: 1, 2018, s. 159-201.
- BERTINETTI, G. S., Cavezzali, E. and Gardenal, G.; “The Effect of The Enterprise Risk Management Implementation on The Firm Value of European Companies”, *Working Paper Series*, 2013, s. 1-32.
- BOUAZIZ, Z.; “The Impact of The Presence of Audit Committees on The Financial Performance”, *International Journal of Management & Business Studies*, 2 (4), 2012, s.1-12.



- BOZKURT, Nejat; *Muhasebe Denetimi*, Alfa Yayınevi, 5. bs., 2011.
- BRADBURY, M., Mak, Y. T. and Tan, S. M.; “Board Characteristics, Audit Committee Characteristics and Abnormal Accruals”, *Pacific Accounting Review*, 18 (2), 2006, s. 47-68.
- BRODY, R. G.; “External Auditors’ Willingness to Rely on The Work of Internal Auditors: The Influence of Work Style and Barriers to Cooperation”, *Advances in Accounting*, 28 (1), 2012, s. 11-21.
- BROMILEY, P., Mcshane, M., Rustambekov, E.; “Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions”, *Long Range Planning, Forthcomin*, 48 (4), 2014, s. 1-32.
- BROWN, N. C., Pott, C. and Wömpener, A.; “The Effect of Internal Control and Risk Management Regulation on Earnings Quality: Evidence From Germany”, *Journal of Accounting and Public Policy*, (33), 2014, s. 1-31.
- BROWN, J. R., Falaschetti, D. and Orlando, J. M.; “Auditor Independence and Earnings Quality: Evidence for Market Discipline vs. Sarbanes-Oxley Prescriptions”, *FSU College Of Law*, 2008, s. 7-33.
- BRUSTBAUER, J.; “Enterprise Risk Management in SMEs: Towards a Structural Model”, *Int. Small Bus. J. Res. Entrep*, (34), 2016, s. 70-85.
- BUNGET, Ovidiu, Dumitrescu, Alin and D. R.; “Risk Management’s Importance and Role in Audit”, *Annals of Faculty of Economics*, 1 (1), 2010, s. 484-489.
- BYRNES, P. E., Al-Awadhi, A., Gullvist, B., Brown-Liburd, H., Teeter, R., Warren, J. D. and Vasarhelyi, M.; “Evolution of Auditing: From The Traditional Approach to The Future Audit”, *The AICPA Assurance Services Executive Committee (ASEC) Emerging Assurance Technologies Task Force, Working Paper*, 48 (7), 2012, s. 135-178.
- CALLAHAN, C., Soileau, J.; “Does Enterprise Risk Management Enhance Operating Performance?”, *Adv. Account*, (37), 2017, s. 122-139.

- CAGLIO, A., Dossi, A., Stede, W. A. Van Der.; “CFO Role and CFO Compensation: An Empirical Analysis of Their Implications”, *J. Account. Public Policy*, (37), 2018, s. 265-281.
- CAMPBELL, S., Li, Y., Yu, J. and Zhang, Z.; “The Impact of Occupational Community on The Quality of Internal Control”, *Journal of Business Ethics*, (139), 2016, s. 271-285.
- CHEN, J., Chan, K., Dong, W. and Zhang, F.; “Internal Control and Stock Price Crash Risk: Evidence From China”, *European Accounting Review*, (26), 2016, s. 125-152.
- CHEN, K. Y. and Zhou, J.; “Audit Committee, Board Characteristics, and Auditor Switch Decisions by Andersen's Clients”, *Contemporary Accounting Research*, 24 (4), 2007, s. 1085-1117.
- CHO, M. and Chung, K.; “The Effect of Commercial Banks Internal Control Weaknesses and Loan Loss Reserves and Provisions”, *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, (12), 2016, s. 61-72.
- CHURCH, B. and Schneider, A.; “The Impact of Section 302 and 404 (B) Internal Control Disclosures on Prospective Investors’ Judgments and Decisions: An Experimental Study”, *International Journal of Auditing*, (20), 2016, s. 175-185.
- CLINTON, S., Pinello, A. and Ashbaugh-Skaife, H. A.; “The Implications of Ineffective Internal Control and SOX 404 Reporting for Financial Analysts”, *Journal of Accounting and Public Policy*, (33), 2014, s. 303-327.
- COHEN, J., Krishnamoorthy, G., Wright, A.; “Enterprise Risk Management and The Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, Cfos, and External Auditors”, *In: International Symposium On Audit Research*, 2014, s. 1-61.
- COLLIER, Paul M., Berry Anthony J. and Burke Gary T.; “Risk and Management Accounting”, *CIMA Publishing*, UK, 2007, s. 23-52.

- CORMICAN K.; “Integrated Enterprise Risk Management: from Process to Best Practice”, *Modern Economy*, 2014, s. 401-413.
- COSO “Applying Enterprise Risk Management to Environmental, Social and Governance-Related Risks”, *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2018.
- COSO “Board Risk Oversight-A Progress Report”, *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2010.
- COSO “Developing Key Risk Indicators to Strengthen Enterprise Risk Management”, *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2010.
- COSO “Enterprise Risk Management-Integrated Framework-Executive Summary Framework”, *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2004.
- COSO “Enterprise Risk Management-Understanding and Communicating Risk Appetite”, *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2012.
- COSO “Embracing Enterprise Risk Management”, *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2011.
- COSO “Internal Control-Integrated Framework”, *Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2013.
- COSO “Leveraging Coso Across The Three Lines of Defense”, *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2015.
- COSO “Enterprise Risk Management-Risk Assessment in Practice”, *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2012.
- COSO “Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage”, *Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO)*, New York, 2009.

- CURTIS, M. B. and Payne, E. A.; “An Examination of Contextual Factors and Individual Characteristics Affecting Technology Implementation Decisions In Auditing”, *International Journal Of Accounting Information Systems*, 9 (2), 2008, s. 104-121.
- DABARI, J. I. and Saidin, Z. S.; “Determinants Influencing The Implementation of Enterprise Risk Management In The Nigerian Banking Sector”, *International Journal of Asian Social Science*, 5 (12), 2015, s. 740-754.
- DEFOND, M. L., Hann, R. N. and Hu, X.; “Does The Market Value Financial Expertise on Audit Committees of Boards of Directors?”, *Journal of Accounting Research*, 43 (2), 2005, s. 153-193.
- DESAI, N. K., Gerard, G. J., and Tripathy, A.; “Internal Audit Sourcing Arrangements and Reliance by External Auditors”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30 (1), 2011, s. 149-171.
- DE SIMONE, L., Ege, M. and Stomberg, B.; “Internal Control Quality: The Role of Auditor-Provided Tax Services”, *The Accounting Review*, (90), 2015, s. 1469-1496.
- DEUMES, R. and Knechel, W. R.; “Economic Incentives for Voluntary Reporting on Internal Risk Management and Control Systems”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, (27), 2008, s. 35-66.
- DICKINSON, G.; “Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 26 (3), 2001, s. 360-366.
- DONELSON, D., Ege, M., and Mcinnis, J. M.; “Internal Control Weaknesses and Financial Reporting Fraud”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, (36), 2017, s. 45-69.
- DOYLE, J., W. GE and S. Mcvay.; “Determinants of Weaknesses in Internal Control Over Financial Reporting”, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 44, 2007, s. 193-223.

- DUGGUH, S. I. and Diggi, J.; “Risk Management Strategies in Financial Institutions in Nigeria: The Experience of Commercial Banks”, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2 (6), 2015, s. 66-73.
- ECKLES, D. L., Hoyt R. E. and Miller S. M.; “The Impact of Enterprise Risk Management on The Marginal Cost of Reducing Risk: Evidence Firm The Insurance Industry”, *Hournal Of Banking & Finance*, 2014, (43): 247-261.
- ELLUL, A. and Yerramilli, V.; “Stronger Risk Controls, Lower Risk: Evidence from US Bank Holding Companies”, *The Journal of Finance*, 68 (5), 2013, s. 1757-1803.
- EL-MAHDY, D. F. and Park, M. S.; “Internal Control Quality and Information Asymmetry in The Secondary Loan Market”, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, (43), 2014, s. 683-720.
- ENIOLA, O. J. and Akinselure, O. P.; “Effect of Internal Control on Financial Performance of Firms in Nigeria”, *IOSR Journal Of Business And Management*, 18 (10), 2016, s. 80-85.
- FALKNER, E. M. and Hiebl, M. R.; “Risk Management in SMEs: A Systematic Review of Available Evidence”, *The Journal of Risk Finance*, Vol. 16, No: 2, 2015, s. 122-144.
- FAN, J. P. and Wong, T. J.; “Do External Auditors Perform a Corporate Governance Role in Emerging Markets? Evidence from East Asia”, *Journal of Accounting Research*, 43 (1), 2005, s. 35-72.
- FARRELL, M. and Gallagher, R.; “The Valuation Implications of Enterprise Risk Management Maturity”, *The Journal of Risk and Insurance*, Cilt 82, Sayı 3, 2015, s. 625–657.
- FLORIO, C. and Leoni, G.; “Enterprise Risk Management and Firm Performance: The Italian Case”, *The British Accounting Review*, Cilt 49, Sayı 1, 2017, s. 56-74.
- FRASER, John, Betty J. Simkins, Kristina, Narvaez; “Implementing Enterprise Risk Management Case Studies and Best Practices”, *Robert W. Kolb Series in Finance*, NJ: John Wiley & Sons, 2015, s. 1-136.

- GAO, X. and Jia, Y.; “Internal Control over Financial Reporting and The Safeguarding of Corporate Resources: Evidence from The Value of Cash Holdings”, *Contemporary Accounting Research*, (33), 2016, s. 783-814.
- GAO, X., & Jia, Y. (2017). The Role Of Internal Control In The Equity Issue Market: Evidence From Seasoned Equity Offerings. *Journal Of Accounting, Auditing & Finance*, 32, 303–328.
- GARCÍA, L. S., Barbadillo, E. R., & Perez, M. O.; “Audit Committee and Internal Audit and The Quality of Earnings: Empirical Evidence from Spanish Companies”, *Journal of Management & Governance*, 16 (2), 2012, s. 305-331.
- GENÇOĞLU, G. Ü., Arsoy, A. P., Ertan, Y., Bora, T.; “TMS/IFRS’ye Dönüştürülen Finansal Tabloların Denetim Modelinin Özellikleri”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2014, s. 1-26.
- GHOSH, A.; “An Empirical Investigation into Enterprise Risk Management in India. Institute of Management Calculatta”, *Working Paper Series*, 2013, s. 1-22.
- GJERDRUM, D. and Peter, M.; “The New International Standard on The Practice of Risk Management-A Comparison of ISO 31000:2009 and The COSO ERM Framework”, *Risk Management (Society of Actuaries Publication)*, (21), 2011, s. 8-12.
- GOH, B. and Li, D.; “Internal Controls and Conditional Conservatism”, *The Accounting Review*, (86), 2011, s. 975-1005.
- GOH, B. W.; “Audit Committees, Boards of Directors, and Remediation of Material Weaknesses in Internal Control”, *Contemporary Accounting Research*, (26), 2009, s. 549-579.
- GORDON, L. A., Loeb, M. P. and Tseng, C. Y.; “Enterprise Risk Management and Firm Performance Contingency Perspective”, *Journal of Accounting and Public Policy*, 28 (4), 2009, s. 301-327.
- GÖNEN, S.; “İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, (11), 2009, s. 189-217.

- GRACE, M. F., Leverty J. T., Phillips, R. D., Shimpi, P.; “The Value of Investing in Enterprise Risk Management”, *The Journal of Risk and Insurance*, Cilt 82, S. 2, 2015, s. 289-316.
- GRAMLING, Audrey A. and Myers, Patricia M.; “Internal Auditing’s Role in ERM”, *Internal Auditor*, 2006, s. 1-25.
- GUO, J., Huang, P., Zhang, Y. and Zhou, N.; “The Effect of Employee Treatment Policies on Internal Control Weaknesses and Financial Restatements”, *The Accounting Review*, (91), 2016, s. 1167-1194.
- GÜREDİN, Ersin; *Denetim ve Güvence Hizmetleri*, Türkmen Kitabevi, 13. bs., İstanbul 2010.
- HAIMES, Y. Y.; “Risk Modeling of Interdependent Complex Systems of Systems: Theory and Practice”, *Risk Analysis*, 38 (1), 2018, s. 84-98.
- HAISLIP, J., Peters, G. and Richardson, V.; “The Effect of Auditor IT Expertise on Internal Controls”, *International Journal of Accounting and Information Systems*, (20), 2016, s. 1-15.
- HARDY, K.; *Enterprise Risk Management: A Guide for Government Professionals*, John Wiley & Sons. Inc., San Francisco 2015.
- HENSCHER, T. and Durst, S.; “Risk Management in Scottish, Chinese and German Small and Medium-Sized Enterprises: A Country Comparison”, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 29, No: 1, 2016, s. 112-123.
- HERMANSON, Dana R., Jason L. Smith and Nathaniel M. Stephens; “How Effective are Organizations’ Internal Controls? Insight into Specific Internal Control Elements”, *Current Issues in Auditing*, Vol. 6, Issue 1, 2012, s. 31-50.
- HOITASH, R., Hoitash, U., Kurt, A.C.; “Do Accountants Make Better Chief Financial Officers?”, *J. Econ. Financ. Stud*, 61 (2), 2016, s. 414-432.
- HOHAN, A., Olaru, M., Keppler, T.; “Integration of Risk Management Practices in The Framework of Environment-Health and Safety Information Security”, *Quality Access to Success*, 2015, s 1-8.

- HOYT, R. E. and A. P. Liebenberg; “The Value of Enterprise Risk Management”, *Journal Of Risk And Insurance*, 78 (4), 2011, s. 795-822.
- HOYT, R.E., Liebenberg, A.P.; “Evidence of The Value of Enterprise Risk Management”, *Journal of Applied Corporate Finance*, 27 (1), 2015, s. 1-9.
- HUBER, M. And Rothstein, H. (2013), "The Risk Organisation: Or How Organisations Reconcile Themselves To Failure", *Journal Of Risk Research*, Vol. 16 No. 6, Pp. 651-675.
- HUANG, D. and Chang, M.; “Do Auditor-Provided Tax Services Improve The Relation Between Tax-Related Internal Control and Book-Tax Differences?”, *Journal of Accounting & Economics*, (23), 2015, s. 1-23.
- IKA, S. R. and Ghazali, N. A. M.; “Audit Committee Effectiveness and Timeliness of Reporting: Indonesian Evidence”, *Managerial Auditing Journal*, 27 (4), 2012, s. 403-424.
- IULIANA, L. P.; “The Evolution and The Perspectives of The Audit”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (4), 2012, s. 264-280.
- JABBOUR, M. and Abdel-Kader, M.; “Changes in Capital Allocation Practices-ERM and Organisational Change”, *Accounting Forum*, 39, 2015, s. 295-311.
- JEFFREY C., Ganesh K., Arnold W.; “Enterprise Risk Management and The Financial Reporting Process: The Experiences of Audit Committee Members, CFOs and External Auditors”, *Contemporary Accounting Research*, 2016, s. 1-53.
- JEONG, S. W. and Rho, J.; “Big Six Auditors and Audit Quality: The Korean Evidence”, *The International Journal of Accounting*, Vol. 39, No: 2, 2004, s. 175-196.
- JOHNSON, V., Khurana, I. and Reynolds, J. K.; “Audit Firm Tenure and The Quality of Financial Reports”, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 19, No: 4, 2002, s. 637-660.



- KANAGARETNAM, K., Lobo, G., Ma, C. and Zhou, J.; “National Culture and Internal Control Material Weaknesses Around The World”, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, (31), 2016, s. 28-50.
- KARACAN, Sami ve Uygun, Rahmi; *Denetim ve Raporlama*, 1. bs., Kocaeli 2016.
- KASHIF, M., Lai, F., Lai, C.; “Integrating Sustainability Reporting into Enterprise Risk Management and Its Relationship with Business Performance”, *A Conceptual Framework*, 2019, s. 208.
- KHLIF, H. and Samaha, K.; “Audit Committee Activity and Internal Control Quality in Egypt: Does External Auditor’s Size Matter?”, *Managerial Auditing Journal*, (31), 2016, s. 269-289.
- KIMBROUGH, R. L., Compton, P. J.; “The Relationship Between Organizational Culture and Enterprise Risk Management”, *Engineering Management Journal*, 21(2), 2009, s. 18-26.
- KINNEY, W., Palmrose, Z. and Scholz, S.; “Auditor Independence, Non-Audit Services, and Restatement: Was The US Government Right?”, *Journal of Accounting Research*, Vol. 42, 2004, s. 561–88.
- KINYUA, J. K., Gakure, R., Gekara, M. and Orwa, G.; “Effect of Internal Control Environment on The Financial Performance of Companies Quoted in The Nairobi Securities Exchange”, *International Journal of Innovative Finance and Economics Research*, 3 (4), 2015, s. 29-48.
- KIPROP, L. F. and Tenai, J.; “The Effect of Risk Identification on Performance of Financial Institutions”, *International Journal of Business Strategy*, 2 (5), 2017, s. 75-87.
- KIZILBOĞA, R.; *Kurumsal Risk Yönetimi Odaklı İç Denetim: İstanbul Büyükşehir Belediyesi İçin Bir Model Önerisi*, Marmara Belediyeler Birliği Yayını, Yayın No 6, 2013.
- KLEIN, A.; “Audit Committee, Board of Director Characteristics, and Earnings Management”, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 29, 2002, s. 375- 400.

- KLINKE A. and Renn, O.; “A New Approach to Risk Evaluation and Management”, *Risk Analysis*, 22 (6), 2002, s. 1071-1094.
- KLOMAN, F.; “A Brief History of Risk Management”, *In: Fraser, J., Simkins, B. (Eds.), Enterprise Risk Management: Today’s Leading Research And Best Practices For Tomorrow’s Executives*, 2010, s. 9–29.
- KOMMUNURI, J., Narayan, A., Wheaton, M., Jandug, L., Gonuguntla, S.; “Firm Performance and Value Effects of Enterprise Risk Management”, *New Zealand Journal of Applied Business Research*, Cilt 14, 2016, s. 17-28.
- KRAUS, Verena and Lehner, O. M.; “The Nexus of Enterprise Risk Management and Value Creation: Connecting The Dots and Finding The Blind Spots”, *Journal of Finance and Risk Perspectives*, Vol. 1, No: 1, 2013, s. 230-261.
- LE, H. L., Vu, K. T., Du, N. K. and Tran, M. D.; “Impact of Working Capital Management on Financial Performance: The Case of Vietnam”, *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 3 (1), 2018, s. 15-20.
- LEE, L. S. and Green, E.; “Systems Thinking and Its Implications in Enterprise Risk Management”, *Journal of Information Systems*, Vol. 29, No: 2, 2015, s. 195-210.
- LEE, T. and Azham, M. A.; “The Evolution of Auditing: An Analysis of The Historical Development”, *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 4 (12), 2008, s. 1-27.
- LENNOX, C.; “Audit Quality and Executive Officers Affiliations with CPA Firms”, *Journal Of Accounting And Economics*, Vol. 39, No: 2, 2005, s. 201-223.
- LIARGOVAS, P.G., Skandalis, K. S.; “Factors Affecting Firms’ Performance: The Case of Greece”, *Global Business and Management Research: An International Journal*, Cilt 2, Sayı 2-3, 2010, s. 184-197.
- LI, Q., Wu, Y., Ojiako, U., Marshall, A. and Chipulu, M.; “Enterprise Risk Management and Firm Value with in Chine’s Insurance Industry”, *Acta Commercii*, 14 (1), 2014, ss. 1-10.
- LIM, C. Y., Woods, M., Humphrey, C., Seow, J. L.; “The Paradoxes of Risk Management in The Banking Sector”, *Brit. Acc. Rev*, 49 (1), 2017, s. 75-90.

- LIN, Y. C., Wang, Y. C., Chiou, J., R. and Huang, H. W.; “CEO Characteristics and Internal Control Quality”, *Corporate Governance: An International Review*, (22), 2014, s. 24-42.
- LIU, T.; “The Case Analysis on Failures of Enterprise Internal Control in Mainland China”, *Journal of American Academy of Business*, Vol.7, No:1, 2005, s. 92-98.
- LUNDQVIST, S. A.; “Why Firms Implement Risk Governance—Stepping Beyond Traditional Risk Management to Enterprise Risk Management”, *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 34, No: 5, 2015, s. 441-466.
- MANAB, N.A., Kassim, I.; “Moderating Effect of Leadership on A Success Factors of Enterprise-Wide Risk Management Practices”, *In: 3rd International Conference on Business and Economics*, 2012, s. 1727-1741.
- MAO, J. and Ettredge, M.; “Internal Control Deficiency Disclosures Among Chinese Reverse Merger Firms”, *Abacus*, (52), 2016, s. 441-472.
- MAO, M. Q., and Yu, Y.; “Analysts' Cash Flow Forecasts, Audit Effort, and Audit Opinions on Internal Control”, *Journal of Business Finance & Accounting*, (42), 2015, s. 635-664.
- MARSH, Mercer; “Kurumsal Risk Yönetimi: Risk Yönetiminde Daha Stratejik Yaklaşım Arayışları”, [Http://www.Marsh.Com.Tr/Documents/Press\\_Release\\_ERM.Pdf](http://www.Marsh.Com.Tr/Documents/Press_Release_ERM.Pdf), (23/08/2019).
- MASSARO, M., Dumay, J., Guthrie, J.; “On The Shoulders of Giants: Undertaking a Structured Literature Review in Accounting”, *Acc. Auditing Accountability*, 29 (5), 2016, s. 767-801.
- MAT-LUDİN, K. R., Mohamed, Z. M. and Mohd-Saleh, N.; “The Association Between CEO Characteristics, Internal Audit Quality and Risk-Management Implementation in The Public Sector”, *Risk Management*, Vol. 19, No: 4, 2017, s. 281-300.

- MAZZA, T. and Azzali, S.; “Effects of Internal Audit Quality on The Severity and Persistence of Control Deficiencies”, *International Journal of Auditing*, (19), 2015, 148-165.
- MCNALLY, J. S.; “The 2013 COSO Framework & SOX Compliance: One Approach to an Effective Transition”, *Strategic Finance*, 2013, s. 45-52.
- MCNAMEE, David and Georges S.; “Changing Paradigm”, *Mc Management Consulting*, <http://www.Mc2consulting.Com/Riskart8.Htm>, (17.01.2019).
- MCSHANE, M.; “Enterprise Risk Management: History and A Design Science Proposal”, *The Journal of Risk Finance*, 19 (2), 2018, s. 137-153.
- MEIDELL, A., Kaarbøe, K.; “How The Enterprise Risk Management Function Influences Decision-Making in The Organization-A Field Study of A Large, Global Oil and Gas Company”, *Br. Account.*, (49), 2017, s. 39-55.
- MIKES, A.; “Risk Management and Calculative Cultures”, *Management Accounting Research*, 20 (1), 2009, s. 18 40.
- MORSING, M., Oswald, D.; “Sustainable Leadership: Management Control Systems and Organizational Culture in Novo Nordisk A/S”, *Corporate Governance*, 9 (1), 2009, s. 83-99.
- MUNRO, L. and Stewart, J.; “External Auditors’ Reliance on Internal Auditing: Further Evidence”, *Managerial Auditing Journal*, 26 (6), 2011, s. 464-481.
- MUTINDA, V., and Kiruja, E.; “Role of Monitoring and Evaluation on Performance of Public Organization Projects In Kenya: A Case of Kenya Meat Commission”, *International Journal of Innovative Development & Policy Studies*, 3 (3), 2015, s. 12-27.
- NICKMANESH, S., Zohoori, M., Musram, H. A. M., Akbari, A.; “Enterprise Risk Management and Performance in Malaysia. Interdiscip”, *J. Contemp. Res. Bus.*, 5 (1), 2013, s. 670-707.

- NISHIMURA, A.; “Comprehensive Opportunity and Lost Opportunity Control Model and Enterprise Risk Management”, *International Journal of Business and Management*, 10 (8), 2015, s. 73-87
- NISHIZAKI, R., Takano, Y., and Takeda, F.; “Information Content of Internal Control Weaknesses: The Evidence from Japan”, *The International Journal of Accounting*, (49), 2014, s. 1-26.
- NOCCO, B.W., Stulz, M.; “Enterprise Risk Management: Theory and Practice”, *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 18, No: 4, 2006, s. 1-13.
- NORLIDA, A. M. and Ghazali, Z.; “Does Enterprise Risk Management Create Value”, *Journal of Advanced Management Science*, Vol. 1, No: 4, 2013, s. 358-362.
- O'DONNELL, E.; “Enterprise Risk Management: A Systems-Thinking Framework for The Event Identification Phase”, *International Journal of Accounting Information Systems*, 6(3), 2005, s. 177-195.
- OGUTU, J., Bennett, M. R. and Olawoyin, R.; “Closing The Gap Between Traditional & Enterprise Risk Management Systems”, *Professional Safety*, April 2018, s. 33-51.
- OH, K., Choi, W., Jeong, W. S. and Pae, J.; “The Effect of Different Levels of Internal Control over Financial Reporting Regulation on The Quality of Accounting Information: Evidence from Korea”, *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, (21), 2014, s. 412-442.
- OLIVA, F. L.; “A Maturity Model for Enterprise Risk Management”, *International Journal of Production Economics*, (173), 2016, s. 66-79.
- ÖRTEN, Remzi, Kaval, Hasan ve Karapınar, Aydın; *Türkiye Muhasebe–Finansal Raporlama Standartları*, Gazi Basımevi, Ankara 2014.
- ÖZBİRECİKLİ, M.; “Türkiye’de Ticaret Kanunlarında Denetim Anlayışı Üzerine Bir İnceleme”, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, Sayı 43, s. 152-167.
- ÖZERHAN, Yıldız ve Yanık, Serap; *IFRS/IAS ile Uyumlu TMS/ TFRS*, TÜRMOB Yayınları 427, Muhasebe Denetim Basın Yayın AŞ., Ankara 2012..

- PAAPE, L., Spekle, R. F.; “The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices: An Empirical Study”, *European Accounting Review*, 21 (3), 2012, s. 533-564.
- PAGACH, D., and Warr, R.; “The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers”, *The Journal of Risk And Insurance*, 78 (1), 2011, s. 185-211.
- PAGACH, D. and Warr, R.; “The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance”, [Http://Papers.Ssrn.Com/Sol3/Papers.Cfm?Abstract\\_Id=1155218](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1155218), (26.10.2019).
- PARK, Y. J., Matkin, D. S. T., and Marlowe, J.; “Internal Control Deficiencies and Municipal Borrowing Costs”, *Public Budgeting & Finance*, (37), 2017, s. 88-111.
- PARKER, J., Dao, M., Huang, H., and Yan, Y.; “Disclosing Material Weakness in Internal Controls: Does The Gender Of Audit Committee Members Matter?”, *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, (24), 2017, s. 407-420.
- PAYNE, V.; “ERM Framework”, *Enterprise Risk Journal*, 9 (5), 2010, s. 1-15.
- PEVZNER, M. and Gaynor, G.; “The Impact of Internal Control Weaknesses on Firms’ Cash Policies”, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, (12), 2016, s. 396-421.
- PING, T. A. and Muthuveloo, R.; “The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Performance: Evidence from Malaysia”, *Asian Social Science*, Cilt 11, Sayı 22, 2015, s.149-159.
- PIZZINI, M., Shu Lin, S. and Ziegenfuss, D.; “The Impact of Internal Audit Function Quality and Contribution on Audit Delay”, *Auditing: A Journal Of Practice & Theory*, (34), 2015, s. 25-58.
- PLOCKINGER, M., Aschauer, E., Hiebl, M. R.W. and Rohatschek, R.; “The Influence of Individual Executives on Corporate Financial Reporting: A Review and Outlook from The Perspective of Upper Echelons Theory”, *Journal of Accounting Literature*, Vol. 37, 2016, s. 55-5.

- POWER, M.; “The Risk Management of Nothing”, *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6–7), 2009, s. 849-855.
- PWC, Pricewaterhousecoopers; “A Practical Guide to Risk Assessment”, New York , 2008.
- PWC, Pricewaterhousecoopers; “7th Annual Global CEO Survey Managing Risk: An Assessment of CEO Preparedness”, New York, 2004.
- QAZI, A., Quigley, J. and Dickson, A.; “Supply Chain Risk Management: Systematic Literature Review and A Conceptual Framework for Capturing Interdependencies Between Risks”, *In International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2015, s. 1-13.
- QI, B., Li, L., Zhou, Q., and Sun, J.; “Does Internal Control over Financial Reporting Really Alleviate Agency Conflicts?”, *Accounting & Finance*, (57), 2017, s. 1101-1125.
- RAM, J., Corkindale, D.; “How Critical Are The Critical Success Factors (Csfs)? Examining The Role of CSF for ERP”, *Business Process Management Journal*, 20 (1), 2014, s. 151-174.
- RAZALI, A. R., A. S. Yazid and I. M. Tahir; (2011). “The Determinants of Enterprise Risk Management Practices in Malaysian Public Listed Companies”, *Journal of Social and Development Sciences*, (5). 2011, s. 202-207.
- RENAULT, B.Y., Agumba, J. N., Balogun, A.O.; “Drivers for and Obstacles to Enterprise Risk Management in Construction Firms: A Literature Review”, *Procedia Eng.*, (164), 2016, s. 402-408.
- RICHARD, C.; “Why An Auditor Can’t Be Competent and Independent: A French Case Study”, *European Accounting Review*, Vol. 15, No: 2, 2006, s. 153-79.
- RODRIGUEZ, E., Edwards, J. S.; “Applying Knowledge Management to Enterprise Risk Management: Is There Any Value in Using KM for ERM?”, *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 2 (4), 2009, s. 427-437.

- RUBINO, Michele and Vitolla, Filippo; “Internal Control over Financial Reporting: Opportunities Using The COBIT Framework”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 29, 2014, s. 736-771.
- SAEIDI, P., Sofian, S., Zaleha, S., Abdul, B.; “A Proposed Model of The Relationship Between Enterprise Risk Management and Firm Performance”, *International Journal of Information Processing and Management*, 5 (2), 2014, s. 70-80.
- SAEIDI, P., Parisa, S., Sofian, S., Parastoo, S., Hashim, A., Business, I., Et Al.; “The Impact of Enterprise Risk Management on Competitive Advantage by Moderating Role of Information Technology”, *Comput. Stand. Interfac.*, (63), 2019, s. 67-82.
- SALEHI, M.; “Audit Expectation Gap: Concept, Nature and Trace”, *African Journal of Business Management*, 5 (21), 2008, s. 8376-8392.
- SALEM, M. S. M.; “An Overview of Research on Auditor’s Responsibility to Detect Fraud on Financial Statements”, *The Journal of Global Business Management*, 8 (2), 2012, s. 218-229.
- SARENS, G. and Christopher, J.; “The Association Between Corporate Governance Guidelines and Risk Management and Internal Control Practices”, *Managerial Auditing*, (25), 2010, s. 288-308.
- SCHULTZ, J. J., Bierstaker, J. L., O’Donnell, E.; “Integrating Business Risk into Auditor Judgment about The Risk of Material Misstatement: The Influence of A Strategic-Systems-Audit Approach”, *Accounting, Organizations and Society*, (35), 2010, s. 238-251.
- SENFLECHNER, D. and Hiebl, M. R. W.; “Management Accounting and Management Control in Family Businesses: Past Accomplishments and Future Opportunities”, *Journal of Accounting and Organizational Change*, Vol. 11 No: 4, 2015, s. 573-606.
- SELİMOĞLU, Kardeş, Seval, Özbirecikli, M., Uzay, Şaban; *Bağımsız Denetim*, 2. bs., Nobel Yayıncılık, Ankara 2017.



- SELİMOĞLU, Kardeş, Seval ve Uzay, Şaban; *Muhasebe Denetimi*, 4. bs., Gazi Kitabevi, Ankara 2014.
- SOIN, K. and Collier, P.; “Risk and Risk Management in Management Accounting and Control”, *Management Accounting Research*, Vol. 24 No: 2, 2013, s. 82-87.
- SOLTANIZADEH, S., Rasid, S. Z. A., Golshan, N., Quoquab, F., Basiruddin, R.; “Enterprise Risk Management Practices Among Malaysian Firms”, *Procedia-Soc. Behav. Sci.*, (164), 2014, s. 332-337.
- SOYEMI, K. A., Ogunleye, J. O., Ashogbon, F. O.; “Risk Management Practices and Financial Performance: Evidence from The Nigerian Deposit Money Banks (Dmbs)”, *The Business and Management Review*, 4 (4), 2014, s. 345-354.
- SPRCIC, D.M., Kozul, A., Pecina, E.; “State and Perspectives of Enterprise Risk Management System Development – The Case of Croatian Companies”, *Procedia Econ Finance*, 30 (15), 2015, s. 768-779.
- STANLEY, J. D.; “Is The Audit Fee Disclosure A Leading Indicator of Clients' Business Risk?”, *AUDITING: A Journal Of Practice & Theory*, 30 (3), 2011, s. 157-179.
- STEIN, V. and Wiedemann, A.; “Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda”, *Journal of Business Economics*, Vol. 86, No: 8, 2016, s. 813-836.
- SU, L., Zhao, X., and Zhou, G.; “Do Customers Respond to The Disclosure of Internal Control Weaknesses?”, *Journal of Business Research*, (67), 2014, s. 1508-1518.
- SUN, Y.; “Internal Control Weakness Disclosure and Firm Investment”, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, (31), 2016, s. 277-307.
- TANG, D. Y., Tian, F. and Yan, H.; “Internal Control Quality and Credit Default Swap Spreads”, *Accounting Horizons*, 29 (3), 2015, s. 603-629.
- TEKATHEN, M., Dechow, N.; “Enterprise Risk Management and Continuous Realignment in The Pursuit of Accountability: A German Case.”, *Manag. Account. Res.*, 24 (2), 2013, s. 100-121.

- THEKDI, S. A. and Aven, T.; “A Methodology to Evaluate Risk for Supporting Decisions Involving Alignment with Organizational Values”, *Reliability Engineering and System Safety*, (172), 2018, s. 84-93.
- THOMYA, W., Saenchaiyathon, K.; “The Effects of Organizational Culture and Enterprise Risk Management on Organizational Performance: A Conceptual Framework”, *International Business Management*, 9(2), 2015, s. 158-163.
- TOGOK, S. H., Isa, C. R., and Zainuddin, S.; “Enterprise Risk Management Adoption in Malaysia: A Disclosure Approach”, *Asian Journal of Business and Accounting*, 9(1), 2016, s. 83-104.
- TONELLO, M.; “Emerging Governance Practices in Enterprise Risk Management”, *The Conference Board, Inc. Research Report R-1398-07-WG*, 2007, s. 1-99.
- USMAN, Özlem, Kaygusuz, Sait Y.; “Kurumsal Risk Yönetiminde Uygulanması Gereken Adımlar”, *Muhasebe ve Denetim Bakış*, (56), 2019, s. 109-128.
- VAN DE POEL, K., and Vanstraelen, A.; “Management Reporting on Internal Control and Earnings Quality: Insights from A Comply-Or-Explain Internal Control”, *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, (30), 2011, s. 181-209.
- VIVIAN, W., Yi-Hsun Lai, Tung-Hsiao Yang; “The Role of The Board and The Audit Committee in Corporate Risk Management”, *The North American Journal Of Economics and Finance*, 2018, s. 1-36.
- WAN-HUSSIN, W. N., and Bamahros, H. M.; “Do Investment in and The Sourcing Arrangement of The Internal Audit Function Affect Audit Delay?”, *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, (9), 2013, s 19-32.
- WATT, J.; “Strategic Risk Management in Small Businesses”, in Reuvid, J. (Ed.), *Managing Business Risk: A Practical Guide to Protecting Your Business*, Kogan Page, London, 2007, s. 31-40.
- WEISS, D.; “Internal Controls in Family-Owned Firms”, *European Accounting Review*, (23), 2014, s. 463-482.

- XU, L. and Tang, A.; “Internal Control Material Weakness, Analysts’ Accuracy and Bias, and Brokerage Reputation”, *Review of Quantitative Finance & Accounting*, (39), 2012, s. 27-53.
- Xue-Zhong, H., Gian Italo Bischi, Carl Chiarella and Iryna Sushko; *Global Analysis of Dynamic Models in Economics and Finance*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013.
- YARAGHI, N., Langhe, R. G.; “Critical Success Factors for Risk Management Systems”, *Journal of Risk Research*, 14 (5), 2011, s. 551-581.
- YAVUZ, Selahattin, Özyiğit, Hüseyin; “Kurumsal Risk Yönetimi ve Firma Performansı: Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma”, *1. Uluslararası Bankacılık Kongresi*, Ankara, 2018, s. 769-778.
- KÜÇÜK YILMAZ, A.; “Havaalanlarında Kurumsal Risk Yönetimi: Atatürk Havalimanı Terminalleri İşletmesi için Kurumsal Risk Yönetimi Model Önerisi”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2007.
- ZAIN, M., Subramaniam, N., Stewart, J.; “Internal Auditors’ Assessment of Their Contribution to Financial Statement Audits: The Relation with Audit Committee and Internal Audit Function Characteristics”, *International Journal of Auditing*, (10), 2006, s. 1-18.
- ZAKARIA, K., Nawawi, A. and Salin, A.; “Internal Controls and Fraud – Empirical Evidence from Oil & Gas Company”, *Journal of Financial Crime*, (23), 2016, s. 1154-1168.
- ZHAO, X., Hwang, B. G., and Low, S. P.; “An Enterprise Risk Management Knowledge-Based Decision Support System for Construction Firms”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23 (3), 2016, s. 369-384.
- ZUMITZAVAN, V., Udchachone, S.; “The Impact of Different Styles of Leadership and Levels of Organisational Innovation on Organisational Performance: A Case of Hospitality Industry in Thailand”, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11, 2014, s. 272-282.

## İNTERNET KAYNAKLARI

<https://www.ifac.org/> (16.11.2019).

<https://home.kpmg/xx/en/home.html> (15.12.2019).

<https://www.pwc.com/gx/en> (10.10.2019).

<https://www.kgk.gov.tr/> (24.11.2019).

<https://www2.deloitte.com/global/en.html> (27.10.2019).

<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar> (15.12.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_200.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_200.pdf) (10.12.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_210.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_210.pdf) (09.12.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_220.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_220.pdf) (24.11.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_230.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_230.pdf) (18.11.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_240.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_240.pdf) (07.12.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_300.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_300.pdf) (28.11.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_315.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_315.pdf) (05.12.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_320.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_320.pdf) (01.12.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_500.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_500.pdf) (12.11.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_700.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_700.pdf) (05.12.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_701.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_701.pdf) (03.12.2019).

[https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS\\_705.pdf](https://www.kgk.gov.tr/Portalv2Uploads/files/Duyurular/v2/BDS/BDSyeni11092019/BDS_705.pdf) (08.12.2019).

