

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**RİSKSİZ RİSK YÖNETİMİNİN ALTERNATİF YOLLARI**

**Demet KALYONCU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI**

**DANIŞMAN**  
**Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜNCELER**

**İSTANBUL, Aralık 2013**

**T.C.**  
**OKAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**RİKSİZ RİSK YÖNETİMİNİN ALTERNATİF YOLLARI**

**Demet KALYONCU**

**122008033**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**MUHASEBE VE DENETİM BİLİM DALI**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Bülent GÜNCELER**

**İSTANBUL, Aralık 2013**



## TEŐEKKÜR

Çalışmam boyunca desteğini benden esirgemeyen, sabırla beni yönlendiren, danıőmanım ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Bülent Günceler'e; tez çalışmam süresince bilgilerini benimle paylaşan, uygulama çalışması sırasında desteğini benden esirgemeyen sayın üstadım SMMM İsmet Türker Cedimağar'a teőekkür ederim.

Bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan anneme, aileme ve dostlarıma;  
Tez süresince benden desteğini esirgemeyen, bana inanan, sürekli moral veren ve tezimin düzenlemede bana yardımcı olan yeğenlerim Büőra Çelik ve İsmail Çelik'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

# İÇİNDEKİLER

## SAYFA NO

İÇİNDEKİLER .....	i
ÖZET .....	vii
ABSTRACT .....	viii
KISALTMALAR.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
TABLO LİSTESİ .....	xi
GİRİŞ.....	1
I.BÖLÜM.....	3
1. RİSK KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER.....	3
1.1. RİSKİN VE RİKSİZ RİSKİN TANIMI.....	3
1.1. Risksiz Riskin Tanımı.....	5
1.2. RİSKİ DOĞURAN NEDENLER .....	8
1.3. RİSK TÜRLERİ.....	10
1.4. RİSK PROFİLİ.....	14
1.5. RİSKİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....	15
1.6. RİSK YÖNETİMİ.....	17
1.7. RİSK YÖNETİMİNİN TANIMI .....	17
1.8. RİSK YÖNETİM FELSEFESİ.....	20
1.9. RİSK YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ .....	21
1.10. RİSK NASIL YÖNETİLİR? .....	23
1.11. RİSK YÖNETİMİNİN AMACI .....	25
1.12. RİSK YÖNETİMİNİN UNSURLARI .....	31

<b>1.12.1. Risk Yönetiminin Kurgulanması</b> .....	<b>33</b>
1.12.1.1. Risklerin Belirlenmesi .....	33
1.12.1.2. Riskleri Belirleme Şekilleri .....	33
<b>1.12.2. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi</b> .....	<b>35</b>
<b>1.12.3. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi</b> .....	<b>38</b>
1.12.3.1. Kontrol Türleri .....	39
1.12.3.2. Riskleri Karşılama Yöntemleri .....	39
<b>1.12.4. Görev ve Sorumlu(luk)ların Tayini</b> .....	<b>40</b>
1.12.4.1. Üst Yönetici .....	41
1.12.4.2. Risk Yöneticisi .....	42
1.12.4.3. Risk Yetkilisi .....	42
1.12.4.4. Risk Sorumluları .....	43
<b>1.13. RİKSİZ RİSK YÖNETİMİNDE YAPISAL DEĞİŞİM</b> .....	<b>44</b>
<b>1.13. Yapısal Değişimin Tanımı</b> .....	<b>44</b>
<b>1.14. YAPISAL DEĞİŞİMİ GEREKTİREN NEDENLER</b> .....	<b>44</b>
<b>1.15. YAPISAL DEĞİŞİMİN RİSKLERİ</b> .....	<b>46</b>
<b>1.16. YAPISAL DEĞİŞİMİN UYGULANMASI</b> .....	<b>46</b>
<b>1.17. YAPISAL DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN METODOLOJİSİ</b> .....	<b>47</b>
<b>1.18. RİKSİZ RİSK YÖNETİMİNDE YAPISAL DEĞİŞİMİN ALTERNATİF STRATEJİLERİ</b> .....	<b>48</b>

## **2. FİRMALARA YÖNELİK RİSK YÖNETİMİ RİSKTEN**

### **KORUNMA YOLLARI VE SORUMLULUKLARI..... 51**

<b>2.1. FİRMALARIN RİSK YÖNETİMİNDE RİSK TÜRLERİ</b> .....	<b>51</b>
<b>2.1.1. Faaliyet Riski</b> .....	<b>51</b>
<b>2.1.2. Piyasa Riski</b> .....	<b>52</b>
<b>2.1.3. Likitide Riski</b> .....	<b>54</b>
<b>2.1.4. Faiz Oranı Riski</b> .....	<b>55</b>
<b>2.1.5. Kredi Riski</b> .....	<b>56</b>
<b>2.1.6. Kambiyo Riski</b> .....	<b>57</b>
<b>2.1.7. İtibar Riski</b> .....	<b>59</b>
<b>2.1.8. Suiistimal Riski</b> .....	<b>61</b>
<b>2.1.9. Operasyonel Risk</b> .....	<b>64</b>
2.1.9.1. İnsanlar .....	65
2.1.9.2. Süreçler.....	66
2.1.9.3. Teknik Nedenler.....	66
2.1.9.4. Bilgi Teknolojileri.....	66

2.1.9.5. Organizasyon Yapısı .....	66
2.1.9.6. Yasal Düzenlemeler .....	67
2.1.9.7. Dış Unsurlar .....	67
<b>2.1.10. Transfer Riski .....</b>	<b>69</b>
<b>2.1.11. İflas Riski .....</b>	<b>69</b>
<b>2.2. FİRMALARIN VE YÖNETİCİLERİNİN GÖZ ÖNÜNDE BULUNURMASI GEREKEN RİSK FAKTÖRLERİ VE ALTERNATİF YOLLAR.....</b>	<b>70</b>
2.2.1. Teknik Risk.....	70
2.2.2. Yönetim Riski .....	71
2.2.3. Finansman Riski .....	72
2.2.4. Üretim ve Pazarlama Riski .....	72
2.2.5. Satış Riski.....	73
<b>2.3. RİSK FAKTÖRLERİ .....</b>	<b>74</b>
<b>2.4. RİSKLERİN SAPTANMASI .....</b>	<b>76</b>
<b>2.5. RİSK YÖNETİM AŞAMALARI.....</b>	<b>80</b>
<b>2.6. RİSKLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>81</b>
<b>2.7. RİSK MİNİMİZASYONU.....</b>	<b>84</b>
<b>2.8. RİSK OLASILIKLARI VE ŞÜPHELERİ .....</b>	<b>85</b>
<b>2.9. RİSK ANALİZ İLKELERİ .....</b>	<b>87</b>
<b>2.10. RİSKTEN KAÇINMA.....</b>	<b>89</b>
<b>2.11. RİSKTEN KORUNMANIN YOLLARI.....</b>	<b>90</b>
<b>2.12. RİSKTEN UZAKLAŞMA .....</b>	<b>90</b>
<b>3. RİSK YÖNETİMİNİN HEDEFLERİ VE UYGULAMA YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>91</b>
3.1. HEDEFLERİN TESPİTİ.....	91
3.2. HEDEFLERİN ETKİNLİĞİ .....	93
3.3. RİSKLERİN SIRALANMASI.....	93
3.4. RİSK YÖNETİM UYGULAMASI.....	94
3.5. RİSK UYGULAMA PLANININ HAZIRLANMASI .....	96
3.6. RİSK YÖNETİMİNİN UYGULAMA AŞAMALARI.....	98
3.7. RİSKLERİN UYGUNLUK KONTROLLERİ .....	100
<b>4. RİSK YÖNETİMİ VE SÜREÇLERİ.....</b>	<b>102</b>
4.1. RİSK YÖNETİM SÜREÇLERİ.....	102
4.2. RİSK SÜRECİNİN AMACI.....	107
4.3. KULLANILAN SÜREÇLER .....	108
4.4. RİSK STRATEJİLERİ.....	109

4.4.1. Piyasa Şartları.....	110
4.4.2. Yönetim.....	110
4.4.3. İlgili Kitlelerle İlişkiler .....	110
4.5. RİSK LİMİTLERİ.....	111
4.6. RİSK İŞTAHI.....	112
4.7. RİSK TOLERANSI .....	114
4.8. RİSK KÜLTÜRÜ .....	116
4.9. RİSK DEĞERLEME YÖNTEMLERİ .....	117
4.9. Risk Değerlemesi .....	117
4.10. RİSK DEĞERLEMENİN AMACI.....	118
4.11. RİSK DEĞERLEME KRİTERLERİ.....	119
4.12. RİSK DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ TESPİTİ .....	121
4.13. RİSK DEĞERLEMEDE YÖNETİCİLERİN ROLÜ .....	122
4.14. RİSK DEĞERLEMESİNDE TEMEL ETKENLER .....	123

## **5. FİRMALARDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE RİSK**

### **ODAKLI YÖNETİM .....** 124

5.1. İÇ KONTROLÜN TANIMI .....	124
5.2. İÇ KONTROLÜN TÜRLERİ VE ÖNEMİ.....	128
5.3. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN FİRMA YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ .....	132
5.4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AMACI.....	134
5.4.1. İç Kontrol Yapısının Esas Amaçları .....	135
5.4.2. İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları.....	136
5.4.3. İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları.....	136
5.4.3.1. Geçerlilik .....	137
5.4.3.2. Tamlık.....	137
5.4.3.3. Kayıtların Uygunluğu.....	137
5.4.3.4. Varlıkları Koruma .....	138
5.4.3.5. Mutabakat .....	138
5.5. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN UNSURLARI.....	139
5.5.1. Kontrol Ortamı.....	140
5.5.2. Risk Değerleme .....	140
5.5.3. Kontrol Faaliyetleri .....	141
5.5.4. Bilgi ve İletişim .....	142
5.5.5. Gözleme.....	143
5.6. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KURULMASI.....	144
5.6.1. Nakit Sistemine İlişkin İç Kontrol Yapısının Oluşturulması .....	145



<b>5.6.2. Alacak Hesaplarının İç Kontrol Sisteminin Kurulması .....</b>	<b>145</b>
<b>5.6.3. Mal ve Hizmet Alımlarına İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması ...</b>	<b>146</b>
<b>5.6.4. Mal ve Hizmetlerin Satışına İlişkin İç Kontrol Yapısının Kurulması ..</b>	<b>149</b>
5.6.4.1. Satış Siparişlerinin Hazırlanması .....	150
5.6.4.2. Siparişin Gönderilmesi .....	150
5.6.4.3. Borçlandırma ve Tahakkuk.....	151
5.6.4.4. Müşteriden Bedelin Tahsili.....	151
<b>5.6.5. Para Tahsilatına İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması .....</b>	<b>152</b>
<b>5.6.6. Para Ödemelerine İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması .....</b>	<b>153</b>
<b>5.6.7. Maaş Bordrolarına İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması.....</b>	<b>155</b>
<b>5.6.8. Stoklara İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması .....</b>	<b>156</b>
<b>5.7. İÇ KONTROL SİSTEMİ YAPISININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>158</b>
<b>5.7.1. Alışlar, Nakit Ödemeleri ve Ücret Ödemeleri İle İlgili İç Kontrol Yapısını Değerlendirme .....</b>	<b>160</b>
5.7.1.1. Alışlar İle İlgili İç Kontrol Yapısını Değerlendirme .....	160
5.7.1.2. Nakit Ödemeler İle İlgili İç Kontrol Yapısını Değerlendirme.....	160
5.7.1.3. Ücret Ödemeleri İle İlgili İç Kontrol Yapısını Değerlendirme.....	160
<b>5.8. RİSK ODAKLI YÖNETİM.....</b>	<b>161</b>
<b>5.9. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ .....</b>	<b>162</b>
<b>5.10. RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROLÜN ROLÜ .....</b>	<b>163</b>

## **II. BÖLÜM .....**

**165**

### **2. XYZ A.Ş.’ NİN İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNİN**

#### **ÖNEMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA .....**

**165**

<b>2.1. UYGULAMANIN AMACI.....</b>	<b>165</b>
<b>2.2. ŞİRKET İLE İLGİLİ GENEL BİLGİ .....</b>	<b>166</b>
<b>2.3. KONTROL TESTLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRMELER .....</b>	<b>167</b>
<b>2.3.1. Çekler Tahsilatlar Ve Vezne İle İlgili Değerlendirme .....</b>	<b>167</b>
<b>2.4. XYZ A.Ş. ‘ NİN İÇ KONTROL SİSTEMİNE BAKIŞ AÇISI .....</b>	<b>172</b>
<b>2.4.1. Vezne İç Kontrol Sistemi .....</b>	<b>172</b>
2.4.1.1. Tediyeleler .....	172
2.4.1.2. Tahsilatlar .....	175
<b>2.5. XYZ A.Ş.’ NİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>177</b>

<b>III. BÖLÜM.....</b>	<b>179</b>
<b>3. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>179</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>183</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>198</b>

# ÖZET

## RİSKSİZ RİSK YÖNETİMİNİN ALTERNATİF YOLLARI

Günümüzde işletmelerin ve organizasyonların içsel ve dışsal faktörlerden kaynaklanan birçok risk türleri ile karşı karşıya olmaları kurumların öncelikli olarak etkin bir iç kontrol sistemi oluşturmasını yapısal değişimi gerçekleştirmesini ve risksiz bir risk yönetimi stratejisi belirlemesini gerektirmektedir.

Bir çok işletmede iç kontrol sisteminin yetersizliğinden dolayı işletme risklere karşı korunaksız olabilmektedir. Riskleri minimize etmek ve fırsatlara çevirmek için kurum içi yapısal değişim alternatif stratejileri uygulanmalıdır.

Bu çalışmada; risk yönetiminin geleneksel bakıştan modern anlayışa dönüşüm süreci anlatılmakta postmodern perspektifin risk yönetimini risksiz bir şekilde gerçekleştirme biçimi ve yapısal değişimin oluşum sürecindeki temel nitelikleri sunulmaktadır.

**Anahtar Kelime: İç Kontrol Sistemi, Yapısal Değişim, Risk Minimizasyonu, Riskin Fırsata Çevrilmesi.**

# **ABSTRACT**

## **ALTERNATIVE WAYS OF THE RISK-FREE RISK MANAGEMENT**

Today, businesses and organizations to be faced with many types of risks arising from the internal and external factors, as a priority the institutions to be required to create an effective internal control system, to perform structural changes and to determine the risk-free risk management strategies.

A lot of business due to lack of an internal control system may be unprotected against risks. To minimize the risks and the risk of internal structural changes to translate into opportunities for alternative strategies should be implemented.

In this study, the modern understanding of the risk management process of transformation from the traditional view is described as postmodern perspective, perform a risk-free form of risk management and structural changes in the basic nature of the formation process are presented.

## **KISALTMALAR**

**AICPA** : American Institute of Certified Public Accountants

**AR-GE** : Araştırma Geliştirme

**KRY** : Kurumsal Risk Yönetimi

**SMMM** : Serbest Muhasebeci Mali Müşavir

**YMM** : Yeminli Mali Müşavir

# ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 1: Risk Üçgeni .....	4
Şekil 2: Risk Yönetimi Temel Faaliyetleri .....	18
Şekil 3: Risk Yönetimi .....	19
Şekil 4: Tarihsel Gelişim.....	22
Şekil 5: Risk Yönetimi Ve Risk Kontrolü.....	25
Şekil 6: Risk Değerlendirme .....	35
Şekil 7: Yapısal Risk – Artık Risk.....	38
Şekil 8: Görev Ve Sorumlulukların Tayini .....	41
Şekil 9: Yapısal Değişim Hiyerarşisi.....	45
Şekil 10: Piyasa Riski .....	53
Şekil 11: Ağırlıklı Risk Faktörleri Metodu .....	75
Şekil 12: Bütünleşmiş Risk Yönetim Uygulaması .....	81
Şekil 13: Risk Haritası - Önceliklendirme .....	83
Şekil 14: Risk Analizi .....	88
Şekil 15: Coso - Erm Küpü .....	92
Şekil 16: Risk Yönetimi Uygulaması .....	95
Şekil 17: Risk Yönetim Süreci .....	107
Şekil 18: Risk Değerleme Aşaması .....	121
Şekil 19: Görevlerin Ayrılığı .....	130

# TABLO LİSTESİ

	<b><u>SAYFA NO</u></b>
<b>Tablo 1:</b> Geleneksel Ve Modern Risk Tanımları .....	7
<b>Tablo 2:</b> Risk Nedenlerine Dair Örnekler .....	9
<b>Tablo 3:</b> Örnek Risk Modeli .....	12
<b>Tablo 4:</b> Risk Türlerine Örnekler .....	13
<b>Tablo 5:</b> Olasılık Ve Etki Analizi.....	16
<b>Tablo 6:</b> Suiistimal Riski Değerleme .....	63
<b>Tablo 7:</b> Olasılık Tanımı.....	86
<b>Tablo 8:</b> Risklerin Uygunluk Kontrolü.....	100
<b>Tablo 9:</b> İç Kontrolün Bileşenleri.....	144

# GİRİŞ

Günümüzde kurumların içinde bulunduğu ortamlar çok karmaşıktır. Kurumların karşı karşıya olduğu bu ortamlar; küreselleşme, ortaklıklar, sürekli değişimler, iş dünyasındaki ve teknolojideki değişiklikler risklerinde çoğalmasına neden olur. Böylelikle de risk yönetimine duyulan ihtiyaçlar artmaktadır. Firmalar hedeflerine ulaşırken, karşılaşacakları riskleri ortadan kaldırmak ve baş etmek için riskleri fırsatlara dönüştürme etkinlikleri geliştirme çabası içinde bulunmalıdır.

Günümüzde dünyada ve ülkemizde bilinen birçok kurumun iç kontrol sisteminin sağladığı avantajlar sebebiyle risk odaklı yönetim sistemi kullanılmaktadır. Kurumlar hedeflerini engelleyecek olan riskleri belirleyip ve bu risklere odaklanarak karşılaşılan belirsizlikleri ve tehditleri fırsatlara çevirme stratejileri geliştirmelidir.

Kurumların ayakta kalabilmek için riskleri yönetme zorunlulukları, risk odaklı yönetime olan ilgiyi daha da arttırmıştır. Organizasyonların ve organizasyonların içindeki her birimin farklı risklere maruz kaldığı ve bu risklerin her birinin farklı önem derecelerine sahip olduğu bilinci ile hareket ederek, organizasyonlar gelecekte karşılaşıacağı risklere odaklanmaktadır.

Organizasyonların belirli hedeflere yönelmesi çeşitli risk türlerini içerdiği gibi risk yönetimi de başarısız olma gibi riskleri içermektedir. Risksiz risk yönetimi bu gibi olumsuzlukları minimize etmeyi hedefleyen bir mühendislik çalışmasıdır.

Uygarlık ilerledikçe, teknoloji geliştikçe, pazar koşulları ve rekabet gibi ticari yaşamı karmaşık hale getiren etkenlerden uzaklaşmak ancak, etkin bir yönetim anlayışı iç kontrol ve risksiz risk yönetimi ile sağlanabilir. İşletmeler hedeflerine ulaşırken güçlü ve zayıf yanlarını keşfederek, muhtemel belirsizliklere karşı önlem alarak, olası tehditlerden ve risklerden alternatifler yaratabilme kabiliyeti kazanmalıdır. Aksi halde işletme tüm bu zorlukların yanı sıra ortaya çıkması olası suiistimaller sonucunda zaman, işgücü ve sermaye kaybına uğrayacaktır. İşletme varlıklarının ve kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak, firmanın değerini ve güvenilirliğini artırmak ve risksiz bir risk



yönetimi için iç kontrol sistemleri kurulmalıdır. Ancak, iç kontrol sistemlerinin işletmelerde yöneticiler tarafından oluşturulacak olması, öncelikle sağlam ve etkili bir yapıda kurulduğunda ne derece yararlı olacağını bilincinde olunması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

İşletme yönetiminin oluşturduğu politikalara uyumun sağlanması, işletme faaliyetlerinin etkinliğinin artması, varlık kayıplarının önlenmesi, muhasebe verilerinin doğruluğunun, güvenilirliğinin sağlanması amaçlarıyla oluşturulan politika ve prosedürler bütünü iç kontrol sistemini oluşturmaktadır. Her işletmenin kendi organizasyon yapısına faaliyet alanına, şirket yapısına özgü iç kontrol sistemi oluşturması gerekmektedir.

Risksiz risk yönetimi ve güvenilir bir iç kontrol sistemine sahip işletmelerde riskler azalacak, kontrol alanları daralacak böylelikle işletmenin ve kontrol birimlerinin iç kontrol çalışmasına harcadığı emek, zaman ve katlanacağı maliyet azalacaktır.

Bu çalışmada; işletmelerde uygulan, geleneksel ve modern perspektife göre yürütülen risk yönetiminin, ortaya çıkan sorunlar karşısında yetersiz kaldığı vurgulanmış ve bu belirsizlikleri minimize etmek için postmodern bir yaklaşım tarzı ortaya konmuştur. Postmodern anlayış, organizasyonlardaki belirsizlikleri riske odaklanarak ve fırsatları değerlendirerek risksiz risk yönetimi anlayışı getirmiştir.

Risksiz risk yönetimi organizasyonlarda başarıya ulaşmak için yapısal bir değişim öngörmektedir. Bu çalışmada; yapısal değişimi gerekli kılan iç ve dış koşullar analiz edilmiş ve postmodern bir perspektifle çözümler sunulmuştur.

Risk yönetimi, risk odaklı yönetim ve etkin bir iç kontrol sisteminin varlığının ve yapısal değişimin ortaya konulacağı bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde; risk, risk yönetimi tanımları, işletmelerin riskten korunma yolları, risk yönetim süreçleri ve değerlendirme yöntemleri, firmalarda iç kontrol sisteminin önemi, kurulması, yapısının değerlendirilmesinin etkililiği, risk odaklı yönetim, risk yönetiminde iç kontrolün rolü açıklanmıştır. Tüm bunlar yapısal değişim stratejisi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

İkinci bölümde; riskleri önleme ve risk odaklı iç kontrol sisteminin etkinliğine ilişkin bir uygulama çalışması izlenerek değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde; iç kontrol sisteminin önemi ve risksiz risk yönetimi için yapısal değişimin gerekliliği, risk odaklı yönetimde ulaşılan sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

# I.BÖLÜM

## 1. RİSK KAVRAMI VE GENEL BİLGİLER

### 1.1. RİSKİN VE RİSKSİZ RİSKİN TANIMI

Riski birçok şekilde tanımlayabiliriz. Çok kısa bir tanımla risk, işletmelerin hedeflerini ve hedefe giden süreçlerini, karşısına çıkacak olayların engellemesi veya zarara uğratmasıdır.

Risk, gelecekte ortaya çıkması istenmeyen bir olayın gerçekleşme olasılığı olarak nitelendirilebilir.<sup>1</sup> İşletmeler faaliyetlerini belli bir stratejiye göre yürütürken bir çok risklerle karşı karşıya kalırlar.

Risk, bir organizasyonun strateji ve hedeflerini gerçekleştirme becerisini olumsuz yönde etkileyebilecek tehditlerin var olma olasılığı ve yaratacağı tesir olarak tarif edilebilir. Bu bağlamda tehdit, bir kurumu potansiyel olarak riske açık hale getirecek eylem ya da olay olarak düşünülmelidir.<sup>2</sup> Bu durumda işletme risklerini başarılı bir şekilde yönetebilirse daha verimli çalışacaktır. Bu süreçte yönetilebilen riskler işletme için tehdit olmayacaktır.

Risk, organizasyonun amaçlarına ulaşma ve stratejilerini başarılı bir şekilde sürdürme kabiliyetini olumsuz yönde etkileyen bir tehdittir<sup>3</sup>. Bu tanım, risk ile ilgili şu özelliklere dikkat çekmektedir:

- Risk değişken bir tehdittir.
- Tehdit bir olayla ilgilidir.
- Olay meydana geldiğinde organizasyon hedeflerine ulaşamaz.
- Olayların meydana gelmesi organizasyonda zarar oluşturur.

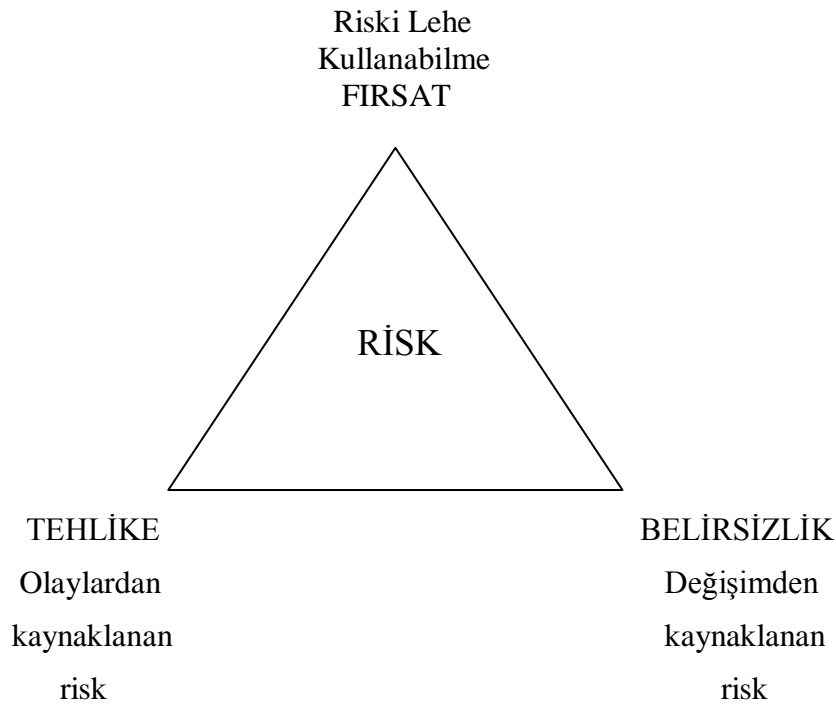
<sup>1</sup> Doç. Dr. Niyazi Berk, Sigortacılıkta Risk Yönetimi, Emek Sigorta Yayınları, İstanbul, 1993,s.1.

<sup>2</sup> [www.tide.org.tr](http://www.tide.org.tr) - T.C. Maliye Bakanlığı

<sup>3</sup> Phil Griffiths, s. 17

Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı gibi risk kurumların amaç ve stratejilerini gerçekleştirmek için göz önünde bulundurmaları gereken bir durumdur. İstenmeyen olaylara karşı önceden alınacak tedbirler işletme ve organizasyonu olası risklere karşı güvence altına alır.

Riskten söz edebilmemiz için, organizasyonun başarması gereken bir hedefi olması gereklidir. Hedefi olmayan bir organizasyon için riske maruz kalmak da söz konusu olmayacaktır. Riskin organizasyonu nasıl etkileyeceği, organizasyonun hedeflerinin neler olduğuna bağlıdır. Hedeflere göre hedefleri etkileyecek olaylar, organizasyonlara fırsat ya da tehditler yaratabilir. Aynı olay bir organizasyon için fırsat yaratırken, diğer bir organizasyon için tehdit olabilir. Örneğin; nehir kıyısında tarımla uğraşan bir çiftçi için, nehrin taşması, sulama için bir fırsat yaratırken, nehir kıyısında bulunan müzenin müdürü için nehrin taşması ve eserlerin su altında kalması bir tehdit oluşturmaktadır.<sup>4</sup>



**Şekil 1:** Risk Üçgeni (Kaşıkçı, 2006).

Verilen örnekten hareketle risk en sade şekliyle olayların organizasyonun hedeflerini etkileyebilme olasılığı olarak ifade edilebilir. Bu tanımdan hareketle işletmede meydana gelen olumlu hareketler fırsat olarak tanımlanırken olumsuz durumlar risk olarak görülür.

<sup>4</sup> David Griffiths, Risk Based Internal Auditing –An Introduction,s.2

## 1.1. Risksiz Riskin Tanımı

Ulaşılması hedeflenen her amacın risk içerdiği gibi risk yönetimi de kendi içinde başarısız olma, verimsizlik vb. riskler içermektedir. Risk yönetiminin bu olası risklerden arındırılmasına risksiz risk denir.

Postmodern anlayışın getirmiş olduğu risksiz risk yönetimi olumlu olasılıkları fırsata çevirmede en etkin faktördür.

Risk, istenilmeyen bir olayın ya da olaylar setinin ortaya çıkma olasılığıdır. Risk kelimesi çoğunlukla negatif ya da istenilmeyen bir olayı ifade etmektedir. Risk kelimesi işletmeler açısından ele alındığında başarılı olmak yerine başarısız olmak ihtimalini ifade eder<sup>5</sup>. Risk, işletmenin amaçlarını gerçekleştirememeye olasılığıdır. İşletme ve organizasyonların hedef ve stratejilerini gerçekleştirememeye olasılığı risk oluşturur. Kurumların göze aldığı riskle elde edecekleri kar doğru orantılıdır.

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirme olasılığı risksiz risk yönetimini etkin bir şekilde uygulanmasıyla doğru orantılıdır.

İç kontrol ve İç denetim sistemi kurulmadan önce, işletme yönetimi mevcut risklerin türlerini ve önemlilik derecesini bilmelidir. Hiçbir zaman riskten kaçınılmayacağı gerçeği dikkate alınarak, mevcut riskleri azaltmak amacıyla iç kontrol sistemi kurulmalıdır. İşletmelerde Finans yöneticilerinin karşılaştıkları riskler kabaca ikiye ayrılır; finansal riskler ve muhasebe riskleri. Finansal riskler, isabetli olmayan finansal yönetim politikalarının uygulanması veya usulsüz işlemlerin gerçekleşmesi sonucu varlıkların kaybı olasılığıdır.<sup>6</sup>

Muhasebe riskleri, varlıklar ile ilgili hesap verme yükümlülüğünün yerine getirildiği raporlarda ve kayıtlarda hata ve hile olma olasılığıdır. Varlıkların hırsızlıktan korunmasındaki veya varlıkların yönetilmesindeki başarısızlık ortaklar ve alacaklar için zarar riskini yaratır. Muhasebe kayıtlarında ve raporlarında kasıtlı ve kasıtsız olarak yapılan yanlışlıklar sonucu ortaya çıkan hatalı bilgilerin karar alma sürecinde hem yöneticiler hem de işletme ile ilgili kişiler tarafından kullanılması halinde ise alınan kararlarda yanılma riski ortaya çıkar<sup>7</sup>. Bunların yanı sıra finansal risklerin ve muhasebe risklerinin niteliğini etkileyen çeşitli faktörler vardır.

---

<sup>5</sup> Ali İhsan Karacan, Bankacılık ve Kriz, Creative Yayıncılık,1997,s.19.

<sup>6</sup> Kepekçi, İç Kontrol Sistemi, s.9-10.

<sup>7</sup> Kepekçi, a.g.e., s.20-21.

- İşletmenin hacmine göre yapılmakta olan işler,
- Yöneticilerin tecrübesi ve sahip oldukları yetkinlikler,
- Kritik noktalarda görev yapan personelin değişimi,
- Faaliyet konusu,
- Faaliyetlerin karmaşıklığı,
- Organizasyon yapısının etkinliği,
- Muhasebe uygulamalarındaki standartlara uyum,
- Şirketin likidite durumu,
- Yasal düzenlemelerin etkisi,
- Hızlı büyüme sonuçları,
- Teknolojik yeniliklere uyum.

Yapılan değerlendirmelerde işletmenin faaliyet konusu, işletmenin büyüklük derecesi, varlıkların likit olma derecesi ve işletmelerdeki değişimler (Yeni bir sisteme geçilmesi, teknolojik yenilikler, yeni ürün vb.) işletmelerin risk derecesini önemli ölçüde etkileyen başlıca faktörler olarak kabul edilmektedir<sup>8</sup>. İşletmelerin ve yöneticilerin risk yönetimi için oluşturdukları iç kontrol sistemini etkin olarak kullanabilmesi için olası riskleri önem ve gerçekleşebilme zamanına göre sıralandırmaları gerekmektedir.

Yukarıda anlatılan usul ve yöntemlerin işletmede sürekli uygulanmasına yönelik olarak geliştirilen yöntemlerin uygulanabilirliği ve uygulandığının kontrol edilmesi işletmede kurulacak iç kontrol sisteminin risksiz risk yönetimini etkin olarak yürütmesine bağlıdır.

---

<sup>8</sup> Marshall, Kenneth L: "Internal Controls and Derivatives", The CPA Journal, October 1995,s.2.

**Tablo 1:** Geleneksel ve Modern Risk Tanımları

GELENEKSEL BAKIŞ	MODERN BAKIŞ
Risk, kontrol edilmesi gereken bir faktördür.	Risk bir fırsattır.
Risk, tek bir seviyede yönetilir.	Risk, bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere devredilir.	Risk yönetiminin sorumluluğu, üst yönetim departman yöneticileri tarafından kabul edilir.
Yapılandırılmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları mevcuttur.	Risk yönetimi, bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.

Kaynak : Pricewaterhousecoopers Türkiye Danışmanlık Hizmetleri. s.7.

#### POST MODERN BAKIŞ; Risksiz risk yönetimi

Geleneksel risk yönetiminde, tek bir iş veya tek bir seviye hedefi ile ilgili riskler analiz edilmekte iken modern risk yönetiminde (kurumsal risk yönetimi),bütünsel risk bakış açısı üzerinde durulmaktadır. Geleneksel yönetim biçiminde risk, departmanlar bazında yönetilmekteyken, modern anlayışta işletmelerde çalışan her kişi risk yönetimine dahil edilmektedir. Arzulanan durum, çalışanların risk yönetimini işinin bir parçası olarak görmesidir.<sup>9</sup> Risksiz risk yönetimi uygulamalarında en zor kısım çalışanların risk algılama yaklaşımlarında olması istenilen kriterleri benimsemeleridir. Bunu sağlamak için çalışanların bu konudaki anlayış ve davranışlarından belli bir değişime uğraması gerekir. “Risk” kavramındaki bu değişim, işletmelerde risk değerlendirme yöntemleri geliştirilmesinin ve riskin olumsuz çağrışımı olan tehlikeler ile riskin unutulmaması gereken boyutu olan fırsatların yönetilmesinin gerekliliğini ön plana çıkarmıştır.

Maliyetlere neden olan faktör risk faktörü değildir. Sorun riskin yanlış fiyatlandırılması, yanlış yönetilmesi veya yanlış algılanmasıdır.<sup>10</sup> Bu yaklaşım

<sup>9</sup> Barton,Thomas L.,William G. Shenkir ve Paul L. Walker; Making Enterprise Risk Management Pay Off, Prentice Hall,U.S.A.,2002,s.5.

<sup>10</sup> Active Araştırma, Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi: Analitik Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler,İstanbul, SPK, 2000, s.5

içerisinde risklerin yaratabileceği zararları hesaplamaya çalışarak alınacak tedbirleri buna göre belirlemek gerekecektir. Etkili risk yönetiminde şirketteki risklerin haritasının çıkarılarak bu risklerin doğurabileceği zararların ölçülebilmesi gerekecektir.

Riskin yanlış fiyatlandırılması, yanlış yönetilmesi ve yanlış algılanmasından kaynaklanan maliyetler incelendiğinde, belirsizliğin aksine, risk hesaplanabilir bir büyüklük olduğundan, bu maliyetlerden kısmen veya tamamen kaçınmak mümkündür. Şayet kurum doğru hesapladığı riskleri uygun fiyat ile pazarlamış ve yönetmişse riskin maliyeti de sıfır olacaktır.<sup>11</sup>

Geleneksel ve modern bakışta risk kendi içinde risk potansiyeli taşırken post modern bakışta bu olumsuz durum minimize edilerek riskler fırsatlara çevrilmiştir. Postmodern perspektifin ortaya koymuş olduğu risksiz risk yönetiminde oluşturulan yapısal değişim işletmeler için fırsat alternatifleri getirmiştir.

## 1.2. RİSKİ DOĞURAN NEDENLER

- **Teknoloji riskleri;** geliştirilen sistemin bir parçası olarak kullanılacak yazılım veya donanım teknolojilerinden doğan riskler. Teknoloji ile beraber gelen riskler üzerinde önemle durulması gereken konudur. Teknoloji ile gelen bilgi işlem risklerini beş grup altında incelemek mümkündür. Bunlar; giriş riski, erişebilirlik riski, bilgi sistemi tutarlılığı riski, altyapı riski ve ilgililik riskidir.
- **İnsan riski;** projeye katılan insanlardan kaynaklanan riskler.
- **Örgüt yapısıyla ilgili riskler;** projenin geliştirildiği ortamın örgütsel yapısı ve yönetimi ile ilgili riskler.
- **Kullanılan araç riskleri;** proje geliştirilmesinde kullanılan yazılım geliştirme araçlarının yetersizliği, eksikliği ve diğer destek araçları ile ilgili riskler.
- **İhtiyaçların karşılanması sürecinde oluşan riskler;** müşteri gereksinimlerinin değişmesi, anlaşılabilmesi ve bu değişimlerin proje yönetimi süresinde dikkate alınması gereken riskler.
- **Planlama riskleri;** sistemin özelliklerinin ve sistemi geliştirmek için gereken kaynakların doğru planlanmamasından doğan riskler.

---

<sup>11</sup> Evren Bolgün, Barış Akçay, Risk Yönetimi, İstanbul, Scala Yayıncılık, 2003, s.115

**Tablo 2:** Risk Nedenlerine Dair Örnekler<sup>12</sup>

Riskin nedeni	• mümkün riskler
Teknoloji	<ul style="list-style-type: none"><li>• sistemde kullanılan veritabanı aynı zamanda çok sayıda kullanıcının erişimini <u>sağlamıyor</u> (orta,ciddi)</li><li>• sistemde kullanılacak hazır yazılım paketlerinde kusurlar vardır. (orta,ciddi)</li></ul>
Kişisel	<ul style="list-style-type: none"><li>• gereken nitelikli personeli bulmak mümkün değil (<u>yüksek,dağıtıcı</u>)</li><li>• projenin önemli bir personeli çok kritik zamanda hastalanmıştır (orta,ciddi)</li><li>• personel için gereken eğitim <u>yapılmıyor</u> (orta,katlanılabilir)</li></ul>
Örgütsel	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgütün yeniden yapılanması sonucu proje yönetisi <u>değişmiştir</u> (yüksek,ciddi)</li><li>• örgütsel mali sorunlar proje bütçesinin küçülmesine sebep olmuştur (düşük, dağıtıcı)</li></ul>
Araçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yazılım Geliştirme araçları ile üretilen kodlar yetersizdir. (orta,önemsiz)</li><li>• Yazılım Geliştirme araçları <u>geliştirilen</u> sistemle <u>bütünleşmiyor</u>. (yüksek, katlanılabilir)</li></ul>
Gereksinimler	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gereksinimlerdeki değişiklikler proje çalışmalarında önemli değişiklik yapılmasını gerektiriyor (orta,ciddi)</li><li>• Müşteri, gereksinim değişikliklerinin etkisini iyi anlamıyor. (orta,katlanılabilir)</li></ul>
Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yazılımı geliştirmek için gereken süre yeterli değil (yüksek,ciddi)</li><li>• Kusurlar sayısı beklenenden yüksektir (orta,katlanılabilir)</li><li>• Yazılımın boyutu tahmin edilenden daha büyüktür (yüksek,katlanılabilir).</li></ul>

<sup>12</sup> Tesmer Otomasyon Sistemi -members.comu.edu.tr/msalahli/proje\_web/proje\_4.pptx



Riskin nedenleri, üst düzey yöneticilerin veya yönetim kurulunun riskleri optimum düzeyde dağıtamaması, sorumluluklarının bilincine, güce ve bilgiye sahip olamaması, iç kontrol sisteminde yaşanan başarısızlıkların önüne geçememesi,

Ekip çalışmalarındaki eksiklikler,

Firmanın kendi iç yapısında gelişen çıkar çatışmaları ve çalışanlar arasında rekabetler,

Risk ve işletme yönetimi yaşanan sorunlar arasındaki sıralamaların önceliği hakkında yetersiz kalmaları ve fazla bilgiye sahip olmamaları,

Firmanın üst düzey yöneticilerin karşılaştığı riski minimize etmesi tesadüfi olarak gerçekleşmesi. Bunun gibi üst yönetimden, yönetim kurulundan veya dışarıdan kaynaklanan birçok risk sebepleri sayabiliriz.

- Metotsuzluk ve plansızlık
- Aşırı motivasyon
- İhmal ve gerekli araçların olmayışı
- Zaman baskısı
- Yönetici baskısı
- Küçük riskler karşılığında büyük kâr beklentisi
- Çevresel etkiler<sup>13</sup>

### 1.3. RİSK TÜRLERİ

Bir şirketin karşılaşılabileceği riskler çok farklı şekillerde sınıflandırılabilir. İşletmenin yapısal ve sektörel özellikleri bu sınıflandırmayı önemli ölçüde etkileyecektir. Riskleri sınıflandırmanın birçok yolu olmasına rağmen en kabul görmüş sınıflandırma metodu riskleri dört ana başlık altında toplamaktadır: finansal riskler, operasyonel riskler, stratejik riskler ve dış çevre riskleri. Bu risk kategorilerini kesin çizgiler ile birbirlerinden ayırmak doğru değildir. Örneğin bir kredi riski; sonuçları itibari ile finansal risk, nedenleri itibari ile operasyonel bir risk olarak algılanabilir.<sup>14</sup>

Riskleri sınıflandırmak demek uygulamada da aynı sırayı izlemek anlamına gelmez işletme yönetimi iç kontrol sistemi aracılığıyla kurum için en öncelikli olan riskten başlayarak tüm kategorileri sıralar.

<sup>13</sup> Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009

<sup>14</sup> TUSİAD Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (Yayın No.TUSİAD-T/2008-02/452)s.19-20.

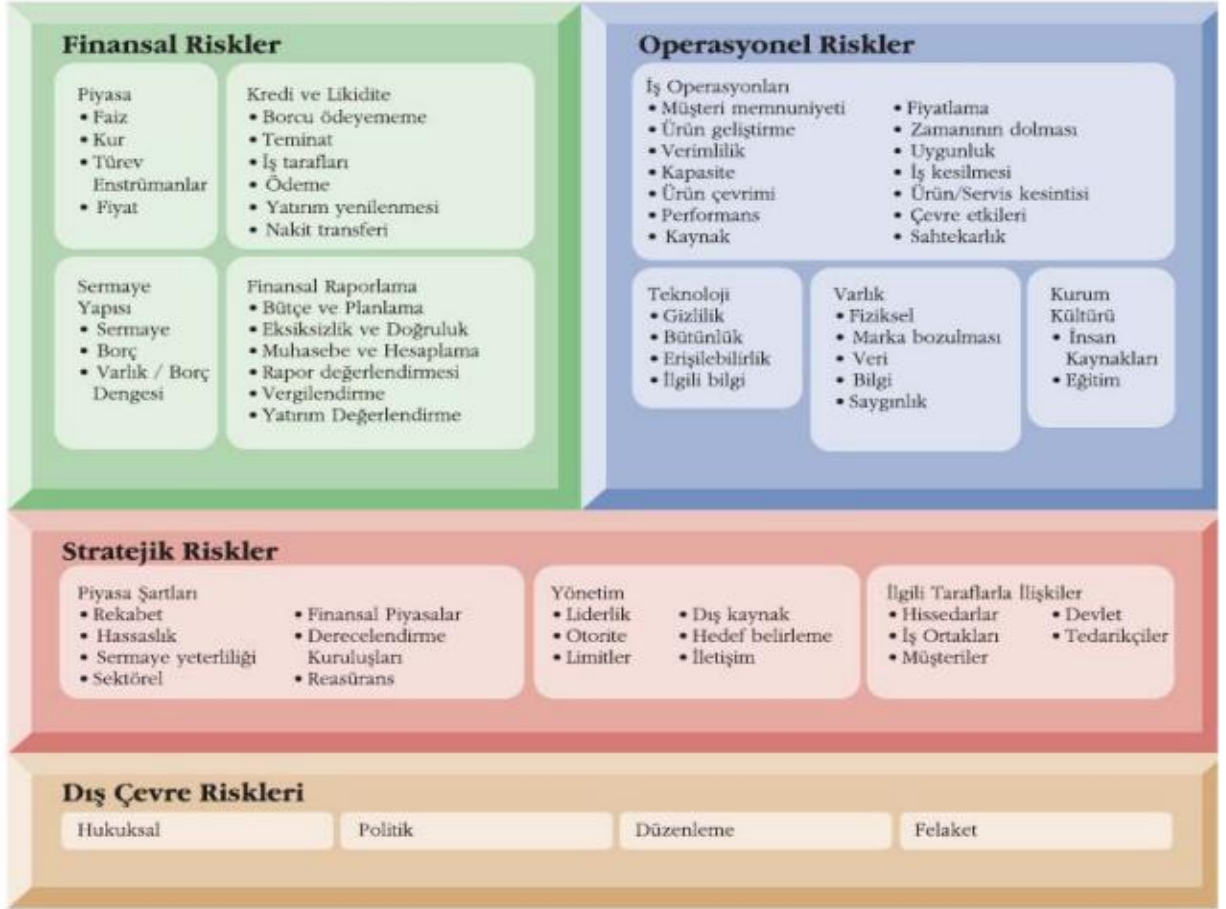
**Finansal Riskler:** Finansal riskler kurumun finansal konumunun ve tercihlerinin sonucunda ortaya çıkan riskleri ifade eder. Finansal riskler öncelikli olarak kredi, faiz, nakit, finansal piyasalar, emtia fiyatları gibi riskleri içermektedir.

**Operasyonel Riskler:** Operasyonel riskler bir organizasyonun temel iş etkinliklerini yerine getirmesini engelleyebilecek riskleri ifade eder. Tedarik, satış, ürün geliştirme, bilgi yönetimi, hukuk ve marka yönetimi gibi risk başlıkları bu kategori içerisinde yer alan risklerdendir.

**Stratejik Riskler:** Bir kurumun kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler stratejik riskler kapsamındadır. Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar analizi gibi riskler stratejik risklere tipik örneklerdir.

**Dış Çevre Riskleri ve Diğer Riskler:** Bu kategoride yer alan riskler kurumun etkinlik süreçlerinden bağımsız olarak ortaya çıkan, ancak kurumun tercihlerine bağlı olarak kurumu etkileyen risklerdir. Katastrofik riskler, yasal düzenlemeler, müşteri trendleri, ekonomik ve politik değişiklikler, rakipler ve sektördeki değişiklikler bu kategorideki risklere örnek olarak sayılabilir.

**Tablo 3:** Örnek Risk Modeli (Tuna, 2008).



**Tablo 4:** Risk Türlerine örnekler<sup>15</sup>

<b>Risk</b>	<b>Risk türü</b>	<b>Açıklama</b>
<b>Personel kaybı</b>	<b>Proje</b>	<b>Proje tamamlanmadan önce deneyimli personel projeden ayrılır.</b>
<b>Yönetim değişikliği</b>	<b>Proje</b>	<b>Çeşitli yöneticilik seviyelerinde yönetim veya yapılandırma değişikliği yapılıyor.</b>
<b>Donanımın kullanılamaması</b>	<b>Proje</b>	<b>Proje için çok önemli olan donanım proje takvimine uygun zamanda alnamıyor.</b>
<b>Gereksinimlerde değişiklik</b>	<b>Proje ve ürün</b>	<b>Gereksinimlerde tahmin edilenden çok daha fazla değişiklikler ortaya çıkıyor.</b>
<b>Şartnamelerin gecikmesi</b>	<b>Proje ve ürün</b>	<b>Önemli bileşenler için şartnameler gecikiyor.</b>
<b>Proje boyutunun doğru tahmin edilmemesi</b>	<b>Proje ve ürün</b>	<b>Sistemin kapsamı, karmaşıklığı yeterince değerlendirilmemiştir</b>
<b>Yazılım geliştirme araçlarının yetersiz olması</b>	<b>Ürün</b>	<b>Proje geliştirmede kullanılan araçlar beklentileri karşılamıyor.</b>
<b>Teknoloji değişiklikler</b>	<b>Ticari</b>	<b>Proje ürünün temelini oluşturan teknolojinin yerini yeni teknoloji alıyor.</b>
<b>Ürün rekabeti</b>	<b>Ticari</b>	<b>Proje ürünü teslim edilmeden önce, rekabetçi ürün pazara çıkarılıyor.</b>

<sup>15</sup> members.comu.edu.tr/msalahli/proje\_web/proje\_4.pptx - Önbellek

Risk yöneticiliği, risklerin tanımlanması onların projeye etkisinin en aza indirilmesi girişimlerini içeriyor. Risk projeyi, oluşturulan proje ürününü ve projenin gerçekleştiren kurumu tehdit edebilir.<sup>16</sup> Bu tehditler kategorize edilecek olursa etki alanlarını aşağıdaki gibi tasnif edebiliriz:

- Proje riskleri proje takvimini ve kaynakları etkiler
- Ürün riskleri geliştirilen ürünün niteliğini ve başarımını etkiler
- İş riskleri projenin ait olduğu kurumun gelişimini ve gereksinimlerin edinmesini etkiler.

Risk çeşitli unsurlar açısından ele alınarak sınıflandırılabilir. Bu unsurlar yatırım tipi, kazanç elde etme olanağı ve paylaşılabilmidir.

Saf Risk: Kazancın mümkün olmadığı risk türüdür. Örneğin, bir otomobil sahibi her zaman kaza yapma riskine sahiptir. Kaza meydana gelirse, maddi hasar oluşacak. Kaza meydana gelmezse maddi hasar oluşmayacak (kayıp yoktur) fakat herhangi bir kazanç da yoktur.

Spekülatif Risk: Kazanç ve kaybın mümkün olduğu risk türüdür. Bu risk tipi tüm yatırım projelerinde mevcuttur.

Paylaşılabilen Risk: Bazı risk türleri çeşitli anlaşmalar ile (paylaşılarak) azaltılabilirler. Örneğin, bir ülkenin demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren firmalar fiyat dalgalanmalarının getirdiği riskten korunmak amacıyla aralarında anlaşarak belli bir fiyattan aşağıya inilmemesini kararlaştırabilirler.

Paylaşılamayan Risk: Belli anlaşmaların azaltmadığı risk türüdür.<sup>17</sup>

#### **1.4. RİSK PROFİLİ**

Risk profili, firmanın karşılaşılabilecek riskleri kilit yönetici personelden ve firma sahiplerinden bilgiler alınarak dışarıdan gelen veya firmanın kendi içinde oluşan risklerin planlanması ve tehditlerin detaylı analiz için gerekli alanların tespiti olarak tanımlayabiliriz.

Risk profili, firmanın karşı karşıya olduğu ana risklerin analizini ortaya koymak ve ürün, imalat metotları, yerleşim yeri, satış metotları veya yönetimi ve işgücü açısından özel konumları ile firmanın alışlagelmiş risklerinin dışındaki risklerini önlemek için

---

<sup>16</sup> Tesmer Otomasyon Sistemi -members.comu.edu.tr/msalahli/proje\_web/proje\_4.pptx

<sup>17</sup> <http://www.genelbilge.com/risk-ve-belirsizlige-giris.html/>

gereklidir. Ancak riskin bu portresi tespit edildikten sonra, riskin kontrolü ve finansı açısından risk tahmin ve modellemeleri yapılabilir. Bütün bu hedeflere ulaşabilmek için detaylı planlar hazırlamadan önce, kurum bünyesinde uygulanmakta olan mevcut risk yönetim tarzı yöneticilerin risk iştahı incelenmelidir. Risk profili, portresi, belirli bir zaman dilimi içinde belirli bir firma veya kuruluşun riske karşı yaklaşımı ve risk iştahlarının karakteristik noktalarını belirlemektir.

Bu işlem belirli bir endüstri kolunun risk noktalarının haritasını çıkarmakla başlar ve daha sonra bu sektörde yer alan model olabilecek bir firmanın risk durumunun belirli formatta özel analizlerinin yapılması şeklinde devam eder. Bu tür risk profili için gerekli bilgi kaynakları, endüstri dalındaki dokümanları ve firma yöneticileri ile yapılan görüşmelerden meydana gelir. Tüm bu metotlar firmanın geleceğe ait kazanç ve karını tehdit eden riskleri ortaya koyar.

Bu çalışmada risk kaynaklarının nerelerde olduğu listelenmelidir. Riske maruz kalan varlıklar ana hatlarıyla ortaya çıkarılmalıdır.

Risk boyutlarının değerlendirilmesi yapılmalıdır. Tüm bu çalışmalar ihtimal ve sıklık derecesi üzerinden ve riske konu değerler üzerinden yapılacaktır.<sup>18</sup>

Belirli risk karakterlerini tespit etmek için, firmanın kendi dokümanları ve firma anahtar üst düzey yöneticileri ile yapılacak görüşmelerin yanında, şantiye, atölye ve işyerlerinde ziyaret ve araştırmalar da yer almalıdır. Bu nedenle, firma dışı teknik bilgi de gerekli olacaktır. Bu belirli makineler için bilgileri, işlem gören ve işlem sırasında kullanılan kimyevi maddelerin cinsleri veya diğer anahtar risk bilgilerini kapsar. Kontrol listelerini de göz önüne almak gereklidir. Şüphesiz ki, kontrol risklerinin son tarihli ve kontrollü olanları kastedilmektedir.

## 1.5. RİSKİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

- ✓ Riskin iki temel özelliği vardır.

Bunlar;<sup>19</sup>

- (1) Belirli bir sonuca ulaşamama olasılığı ya da istenmeyen bir olayın oluşma olasılığı Possibility of Occurence (Meydana Gelme İhtimali)

---

<sup>18</sup> The all Tutition Service, Management II, Risk Management, London 1982,p.42.

<sup>19</sup> www.strateji.gov.tr/ortak.../RiskYonetimiSunumAlaaddinBey.ppt

- (2) Riskin oluşması durumunda, bu durumların sonuca etkisinden oluşur. Severity of Loss (Kaybın Büyüklüğü)

Risk Değerlendirmesi: Olasılık ve Etki Analizi

**Tablo 5:** Olasılık ve Etki Analizi<sup>20</sup>

<b>Olasılık</b>			
<b>Yüksek</b>	Orta Risk	Yüksek Risk	<b>Çok Yüksek Risk</b>
<b>Orta</b>	Düşük Risk	Orta Risk	Yüksek Risk
<b>Düşük</b>	<b>Çok Düşük Risk</b>	Düşük Risk	Orta Risk
	<b>Düşük</b>	<b>ORTA</b>	<b>Etki Yüksek</b>

- Gerçekleşebilir olmasıdır. Gerçekleşmesi mümkün olmayan olaylar risk yaratmaz.
- Maddi hasar (soyut/somut) ile sonuçlanır hatta tamamen % 100 kayıp olabilir.
- Fark edilebilir, uzman / tecrübeli olmak gerekir.
- Önlenebilir ancak ne kadar tedbir alırsanız alın % 100 önleme garantisi verilemez.
- Sadece içsel değil dışsal'da olabilir. Organizasyonun dışındaki gelişmelerden oluşan riskler vardır.
- Önce tek tek ele almak sonra bir bütün olarak tüm riskleri bir arada değerlendirmek gerekir.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> T.C.İçişleri Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı

## 1.6. RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi; amaçlara ulaşmamızdaki karşılaşılan tehlikeleri fırsat alternatiflerine çevirerek optimum yönetim sistemi oluşturmak ve riskleri minimize etmek veya ortadan kaldırmak için risk yönetimleri belirlemek, değerlendirmek ve kontrol edilmesinden oluşan bir süreçtir diyebiliriz.

Çeşitli sosyal, ekonomik, teknolojik ve hukuki baskılar sonucu bugünün riskleri ile daha etkili bir şekilde uğraşmalı ve riskleri tanımlayabilmelidir. Artan belirsizliklerin çağındaki yaşam, yeni hizmet, yeni planlama, uygulama, yeni risk karşılama finansal kapasiteleri ve hepsinden önemlisi finansman ve kayıpları karşılayabilmek için gelişmiş yeni bir idari organizasyon formları gelmektedir. Kaynakları korumak için finansal ve planlı yeniden yapılaşmaya “Risk Yönetimi” denir.<sup>22</sup>

## 1.7. RİSK YÖNETİMİNİN TANIMI

Risk Yönetimi, şirketi etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak, riskleri şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetmek ve şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak makul bir derecede güvence sağlamak amacı ile oluşturulmuş; şirketin yönetim kurulu, üst yönetimi ve tüm diğer çalışanları tarafından etkilenen ve stratejilerin belirlenmesinde kullanılan, kurumun tümünde uygulanan sistematik bir süreçtir.<sup>23</sup>

Risk yönetimi, riskleri değerlendirmek, etkisini en aza indirgeyecek süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin etkinliğinin izlenmesi, sürekli iyileştirilmesi şeklinde yürütülür. Risk yönetimi temel faaliyetleri, şematik olarak şekil - 3’te gösterilmiştir. Risk yönetimi aşağıdaki temel faaliyetleri içerir:<sup>24</sup>

- Risk yönetiminin planlanması
- Risklerin belirlenmesi
- Risklerin oluşma olasılığı ve sonuca etkilerinin belirlenmesi
- Risklerin önem derecesinin belirlenmesi

---

<sup>21</sup> [www.guvenlikyoneticisi.org/html/linkler/131510RSKKAVRAMI.pps](http://www.guvenlikyoneticisi.org/html/linkler/131510RSKKAVRAMI.pps)

<sup>22</sup> The CII Turhson Service, Management II, Risk Management, London 1982,s.38.

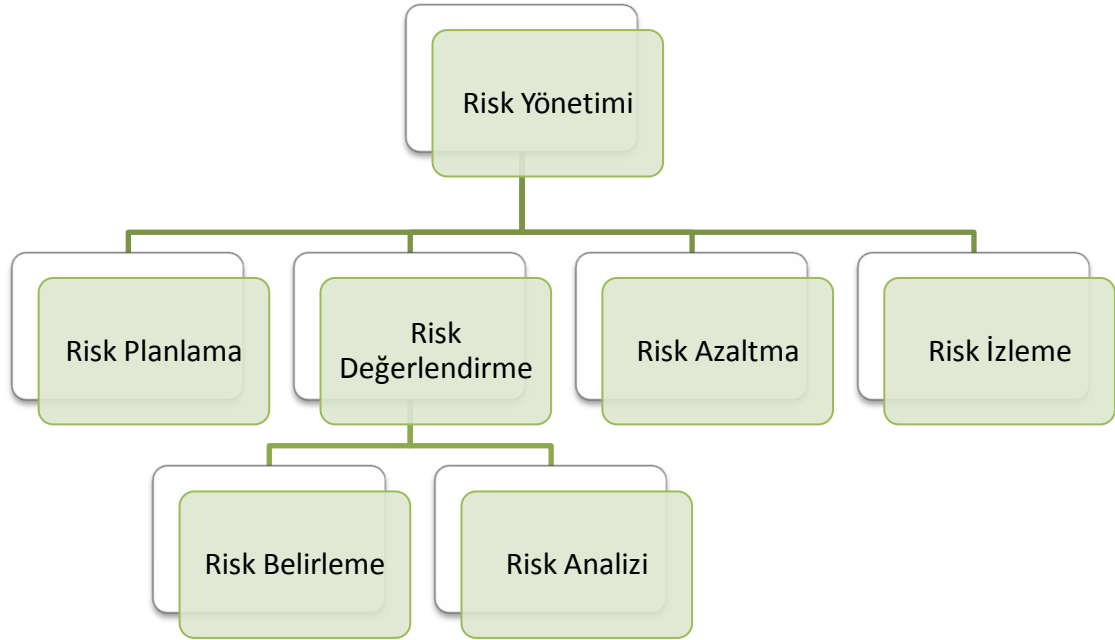
<sup>23</sup> COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004

<sup>24</sup> Meryem Fıkrkoca Bütünsel Risk Yönetimi Ankara, Mart 2003. s. 14-15.



- Risklerin nicelenmesi
- En kritik risklerin belirlenmesi
- Risklerin temel nedenlerinin belirlenmesi
- Risklerin en aza indirgeyecek faaliyetlerin ve önlemlerin planlanması, uygulanması
- Risk azaltma ve yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin izlenmesi
- Risk yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi.

Risk yönetimi, işletmelerin karşılaşacakları tehditleri belirlemeli sonuçlara ulaşmada tüm personeli görevlendirmelidir. Risk yönetimi işletmenin bütünü kapsayan her bir çalışanın sorumluluk alması gerektiren bir süreçtir.

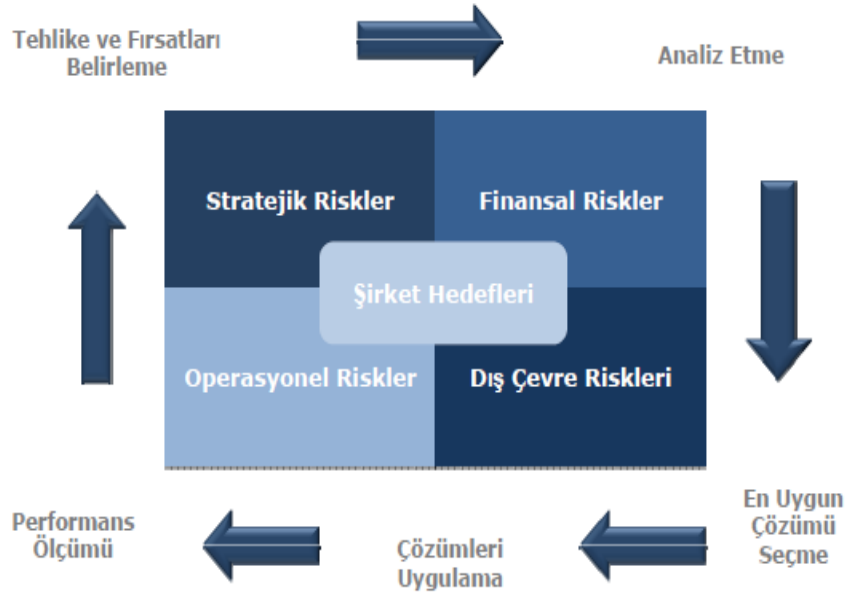


**Şekil 2:** Risk Yönetimi Temel Faaliyetleri (Fıkrıkoca, 2003).

Başarılı işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için riskleri, hesaplayarak alırlar. Küreselleşme, web tabanlı hizmetler, karmaşık finansal araçlar ve sözleşmeler ve yükselen piyasalar işletmeler için büyük potansiyel avantajlar taşımının yanı sıra hatalar ve beklenmedik gelişmeler de barındırırlar. İşletmeler tüm bu riskleri ölçmeli, minimize etmeye çalışmalı ve mümkünse kendilerine faydalı olacak şekilde kullanmalıdırlar. Etkili risk yönetimi sadece korkarak çekinerek olayları inceleme

şeklinde olmamalıdır. Alınan tedbirler kurumun risk iştahı ve risk alma politikalarına uygun olmalıdır.

Risk Yönetimi, risk/kazanç dengesinin şirket üst yönetiminin risk alma profiline uygun olarak oluşturulmasıdır. Risk yönetimi risklerin belirlendiği, hangi risklerin öncelikli olarak çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği, risklerin yönetilmesi için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı sistematik bir süreçtir.<sup>25</sup>



“Kurum kültürünün, süreçlerinin ve yapılarının, potansiyel fırsatları gerçekleştirmeye çalışırken, negatif etkileri yönetmesi”

### Şekil 3: Risk Yönetimi

Risk ile kazanç arasında ters bir ilişki vardır. Riski bertaraf etmek için alınan tedbirler aynı zamanda elde edilecek kazançların azalmasına da neden olabilmektedir.

“Eğer her aldığımız karar en düşük seviyede risk içeriyorsa, en az kazancı da beraberinde getirecektir.”<sup>26</sup>

<sup>25</sup> TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi-Prof.Dr.Ramazan Aktaş

<sup>26</sup> Major-General Michael Williams USMC

## 1.8. RİSK YÖNETİM FELSEFESİ

Risk yönetim felsefesi, iyi anlaşılması için etkin ve güçlü olması gerekir. Etkin bir risk felsefesi amaçları için neden – sonuç ilişkisinde güçlü olmalı karşılaşılabilecek zorluklara karşı sistematik önlemler geliştirmesini sağlamalıdır. Risklerin olabileceğini kabullenmek, belirsizliklerin olduğunu ve olumsuzluklara karşı önlemler geliştirmektir.

Risk yönetim felsefesi, risklerin bilinçli bir şekilde alınması ve optimum şekilde yönetilmesi yönünde geliştirilmesidir.

Risk yönetimi felsefesi, risklerden korkmak ve kaçmaktan çok, risklerin bilinçli bir şekilde tanımlanmasını ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacak sistemlerin kurulmasını öngörmektedir. Risk yönetimi, risk almamak değildir. Hatta hiç risk almamak, iş yapmamak anlamına geldiği için belki daha büyük bir risktir.<sup>27</sup>

Bu nedenle risk yönetiminde hiç risk almama yaklaşımı doğru değildir. En doğru yaklaşım “ Hesaplanmış Risk Alma” şeklinde olmalıdır.

Risk yönetim felsefesi kurumun strateji geliştirmekten günlük aktivitelerin yapılmasına kadar yaptığı her şeyde riski nasıl değerlendirdiğini şekillendiren ortak inanç ve davranışların bir araya gelmesi ile oluşur. Kurumun risk yönetim felsefesi, kurumun kültürünü ve işletme stilini etkileyen değerlerini tanımlar ve alınması kabul edilen riskler ve nasıl karşılandıkları da dâhil olmak üzere risk yönetiminin tüm unsurlarını etkiler. Başarılı şirketler, yenilikçi olmanın yanı sıra, iyi birer risk yöneticisidirler.<sup>28</sup>

Riske girmek demek, “zar atmak” demek de değildir. Risk, yönetilebilir bir süreçtir. Bütün girdileri çıktıları düzgün bir biçimde değerlendirirseniz, bunu bir stratejik alternatif olarak kullanırsınız. Dolayısıyla riske girmekten değil, riski yönetmemekten korkulmalıdır. Her girişimcinin bildiği gibi risk almadan kazanç sağlanamaz. Ancak “risk almak” ile “risk yönetimi” uygulamalarından yararlanmak ayrı konulardır. “Risk yönetimi” ni uygulamamanın, işini yapmamak ve kumar oynamakla eşdeğer olduğu unutulmamalıdır.

---

<sup>27</sup> [http://www.turktrade.org.tr/durum\\_dergi/9\\_durum\\_mart\\_2012/web/files/assets/basic-tml/page88.html](http://www.turktrade.org.tr/durum_dergi/9_durum_mart_2012/web/files/assets/basic-tml/page88.html) (Durum Dergisi Mart 2012)

<sup>28</sup> <http://www.turktrade.org.tr>, a.e.

## 1.9. RİSK YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ

Risk kavramı ve yönetiminin tarihsel gelişiminin kökeni, riskin insan gücünün ötesinde doğal olaylarla ilişkilendirildiği modern öncesi çağlara uzanmaktadır. Bu dönemde günümüzde anlaşıldığı anlamda risk yönetimi geniş ölçüde bulunmamaktaydı ve risk kaderin ya da zorunlu sebebin sonucu olarak görülmekteydi.

Risk yönetimi asırlardır uygulanmaktadır. İlkel insanlar besin kaynaklarını korumak, sorumluluk paylaşmak ve hayatın belirsizliklerine karşı koruma sağlamak amacıyla gruplar halinde yaşamaya başlamışlardır.

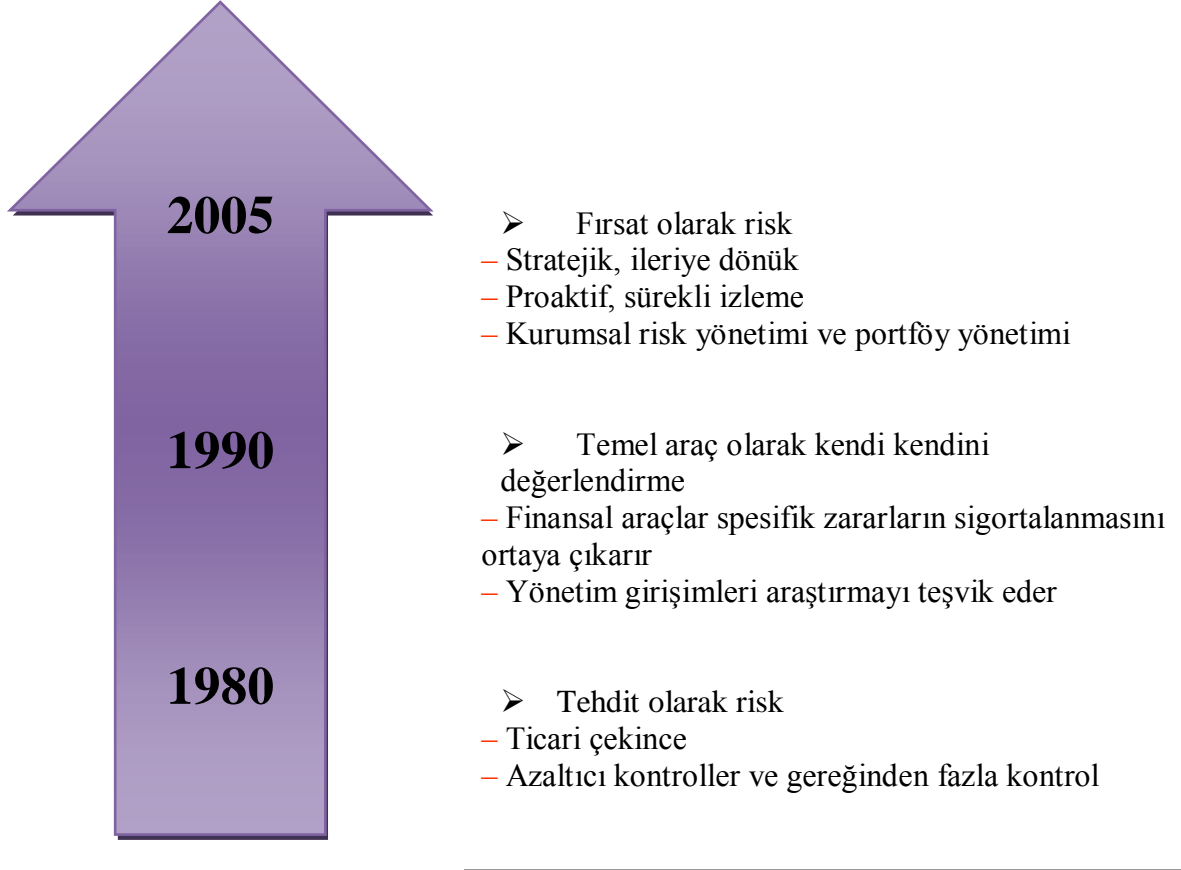
Bugün bile risk yönetimi farklı bir şekilde uygulanmaktadır. Olası bir kazadan canlı kurtulabilmek için emniyet kemerleri takılır, sağlıklı bir yaşam sürdürmek için belli bir besin düzeni takip edilir, vb. Organizasyonların uyguladığı risk yönetimi de hepimizin günlük hayatımızda belirsizliklere karşı aldığımız önlemlere benziyor fakat önlemler organizasyonlara tabidir.

Risk yönetiminin bilimsel olarak ortaya çıkışı 1955-1964 yılları arasında oldu. Bu dönemde önce risk yönetimi sigorta satın alma kavramı altında kalıyordu. İşletmelerdeki risk yöneticileri sigorta satın alma ve sigorta takibi işleriyle uğraşmaktaydı. İşletmelerin büyümesi ve işlerin karmaşıklaşması ile sigorta satın alma işlemi daha karmaşık hale geldi ve sigortacılığın yeterli olmadığı anlaşıldı. Bunu sebebi bazı olaylara karşı sigorta satın alınmasının mümkün olmayışıdır. Ayrıca riskin işletmenin yapısına özgü olması sigortalanma kavramını daha da gereksiz kıldı.

1960'lardan sonra işletmeler belli riskleri azaltmak için stratejiler geliştirmeye başladılar. İşletmelerin uygulamaları araştırmacıların ilgisini çekti ve böylece risk yönetimi yavaş yavaş bir teknik halini almaya başladı. Risk yönetimi ile alakadar olan birçok bilim ve mühendislik dalı daha gelişmeye başladı. Bunlar Sistem Güvenliği (System Safety) ve Güvenilirlik Mühendisliği ( Reliability Engineering )dir.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Williams C.A.Jr.,Smith M.L.,Young P.C.(1995).Risk Management and Insurance,7th edition.McGraw-Hill Book Company



**Şekil 4:** Tarihsel gelişim<sup>30</sup>

Geçmişte, risk yönetimi, sistem mühendisliğinin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktaydı. Risk yönetiminin sistem mühendisliği kapsamında da ele alınması kaçınılmazdır, ancak risk yönetiminin yalnızca belli bir kısmını içerir. Günümüzde, risk yönetimi, daha geniş bir bakış açısı ile ele alınmakta, ürün yaşam çevrimi boyunca tüm faaliyetlere entegre olarak yürütülmektedir.

Geçmişte, risk yönetiminin açık bir şekilde anlaşılmasını ve etkin bir şekilde uygulanmasını, olumsuz yönde etkileyen yaklaşımlarla çalışılmaktaydı. Günümüzde, problemlerin oluşmadan önlenmesini gerçekleştirmek hedefini taşıyan önleyici yaklaşımlar, risk yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesine olanak tanır. Risk yönetimi yaklaşım, kavram ve teknikleri pazardaki değişimlere paralel olarak gelişimini sürdürecektir.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> <http://www.tide.org.tr>

<sup>31</sup> Fıkrkoca, a.g.e., s.12.

## 1.10. RİSK NASIL YÖNETİLİR?

İnsanoğlu çok eskiden beri kendine zarar veren, ailesine ve mal varlığına tehdit oluşturan durumları değerlendirmek ve tanımlamak için çabalamıştır. Dolayısıyla risk yönetiminin pratikte uygulanması çok da yeni değildir, yalnızca yeni bakış açıları ve yapılarla desteklenerek modernize edilmektedir<sup>32</sup>.

Risk yönetiminin amaçlarından biri de riski fırsata çevirmektir. Bu modern yaklaşımın bir gereğidir. Modern perspektif başarılı bir risk yönetiminin kar sağlayıcı bir süreç olduğu önermesi üzerine kuruludur.

Risk yönetiminde temel yaklaşım, belirsizliklerin olumsuz etkilerini en aza indirirken, olumlu etkilerini artırmaya çalışmak ve karşılaşılabilecek olumsuz durumlara planlanmış tepkiler vermek yerine gerekli tedbirleri almayı öngörmektir. Böyle bir yaklaşımla önceden planlama yaparak alternatif eylem planları seçebilecek ve beklenen hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir. Örneğin; bir işletmede yeni teknoloji geliştirilmesini gerektiren bir faaliyetin yeni oluşturulacak bir ekip tarafından yapılması istenmektedir. İş planında bu işin altı ayda bitirileceği öngörülmüş, ancak teknik ekip bu işin tamamlanma süresinin dokuz ay olarak belirlenmesinin daha gerçekçi olduğunu öne sürmüştür. Proje yöneticisi, proaktif bir yönetici ise bir acil durum planı hazırlayarak projenin tamamlanma tarihi ile ilgili çözümler geliştirmelidir. Ancak proje yöneticisi reaktif bir yönetici ise; problem gerçekten ortaya çıkana dek hiçbir şey yapmayacaktır. Projenin öngörülen tamamlanma tarihi yaklaştıkça işlerin yetişmediği görülecek ve ekip de günümüz iş dünyasında çok değerli bir varlık olan zamanını kaybetmiş olacaktır.<sup>33</sup> Bu bakımdan risk yönetiminin amacı, riskleri belirlemek ve onları ortadan kaldırmak ya da etkilerini azaltmak üzere gerekli stratejileri geliştirmek, aynı zamanda fırsatları maksimize edecek adımlar atmaktır. Yanlış giden işlerin olumsuz sonuçlarını ve olasılıklarını azaltıcı planlamayı yapmak ve giderilmeyen risklerle ilgili sorumlulukların belirlenmesini sağlamak suretiyle; işlerin zamanında, istenen kalite ve öngörülen bütçe sınırları içinde gerçekleştirilme olasılığını artırmaktır. Bütün bunlara göre risk yönetimi; ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı belirsiz risklerin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve bu riskler içerisindeki potansiyel fırsatlar en etkili biçimde değerlendirebilmek için

<sup>32</sup> Emhan, Abdurrahim; "Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s.212.

<sup>33</sup> Stanleigh, Michael; Risk Management: What, Why and How, <http://www.bia.ca/articles/rm-risk-management.htm>.

kaynakların ve varlıkların en etkin şekilde planlanmasını, organize edilmesini, yönetilmesini ve kontrolünü içeren faaliyetlerin tümü olarak da tanımlanabilir.<sup>34</sup>

Planlama, yürütme, yönetim ve kontrol faaliyetlerini içeren risk yönetim süreci, en üst düzeyde yönetim kurulu seviyesinde takip edilmelidir. Başka bir deyişle, risk yönetimi her iş biriminin sorumluluğunda olmakla birlikte, izleme görevi tüm yönetim kurulunun sorumluluğunda olmalıdır. Çeşitli iş birimlerinin yöneticileri, iş konuları altındaki fonksiyonlarda mevcut ve olası risklerini tespit etmek ve ölçümlemekle görevli olup, yönetim kuruluna gerekli raporlamayı yapmakla sorumlu olmalıdır.<sup>35</sup> Böylece risk yönetim süreci işletmelerde bir anlamda, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin karşılaşılabilecekleri riskleri rutin bir şekilde değerlendirme ve muhtemel etkilerini minimum düzeye indirme amacıyla önlemler alma konusunda bir kültür oluşturur. Bu bağlamda yönetim kurulu üyeleri ve yöneticiler kendilerine aşağıda belirtilen soruları sormalıdır:

- Kurumun planlanmış amaçları doğrultusunda var olan riskleri nelerdir?
- Riskin önem derecesi ve etki düzeyi nedir?
- Riskin gerçekleşme olasılığı ve sonuca etkisi nedir?
- Riskin olası etkilerini minimize etmek için ne gibi önlemler alınmıştır ve alınmalıdır?
- Alınan önlemler risklerin etkilerini azaltmada etkili midir?
- Kurum amaçladığı hedeflerinde risklerin etkilerinden dolayı değişiklik yapmalı mıdır?

Risk yönetimi süreci, yukarıdaki soruları yeni ve isabetli yanıtlar arayan yöneticilere ihtiyaç duyar. İşletme, ölçeği ve ihtiyaçlarına göre bir risk yönetimi birimi oluşturulabilir. Yönetim kuruluna bağlı olarak görev yapacak bu birimin amacı, işletmenin maruz kalabileceği risklerin izlenmesi ve risk yönetimi süreçlerinin yürütülmesi için gerekli politikaların geliştirilmesidir. Bu birimde görev alacak kişilerin muhasebe, finans, denetim, hukuk, yönetim vb. alanlarda iş tecrübesine sahip uzman kişiler olması önerilir. Risk yönetim birimi, iç kontrol sisteminin gelişimine destek olacağı gibi, iç denetim biriminin faaliyetleri için de önemli bir temel teşkil eder. İç

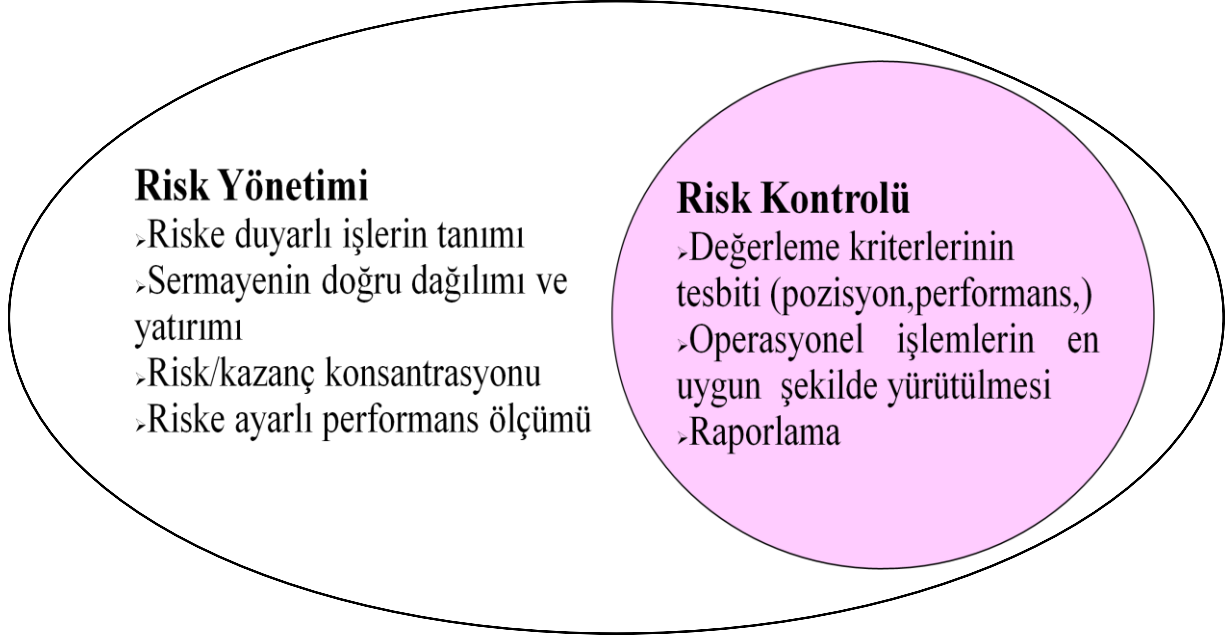
---

<sup>34</sup> Daft; a.g.e.,s. 275.

<sup>35</sup> Selda Eke; "Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi", *Activeline Dergisi*, Sayı 41, Nisan 2005, s.17.

denetim birimi, faaliyetlerini planlarken, risk yönetim sisteminin etkililiğini değerlendirmelidir.<sup>36</sup>

Risk yönetimi risk kontrolünü de içine alan daha geniş bir evrendir.<sup>37</sup>



**Şekil 5:** Risk yönetimi ve risk kontrolü

### 1.11. RİSK YÖNETİMİNİN AMACI

Risk yönetiminin amacı, hedefe başarıyla gidilen yolda karşımıza çıkacak engelleri minimize ederek sonuca ulaşmak için risk yönetimleri geliştirmek ve uygulamaktır. Amaç her zaman riskleri alternatiflere, fırsatlara ve kara dönüştürmek için çaba harcamak olmalıdır.

Günümüzde iş dünyasında riskleri anlamak ve bunları etkili bir şekilde yönetmek bir tercih olmaktan çıkmış ve çok temel bir işletme faaliyeti haline gelmiştir. Özellikle geçen yirmi yıl içinde batıda yaşanan büyük işletme başarısızlıkları sonucunda pay sahipleri ve işletmelere taraf olan gruplar karşı karşıya olunan riskler konusunda daha

<sup>36</sup> Fikret Sebilcioğlu; Burak Koçer, Anıl Erkan vd.; Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi, 1. Baskı, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları, İstanbul,2010,s.36.

<sup>37</sup> bankacilikokulu.files.wordpress.com/2009/01/risk-yonetimi.ppt



fazla şeffaflık, risk yönetim süreçlerinin sağlamlığı ve işletme, raporlama ve uygunluk amaçlarının başarılabilirliğine dair uygun güvence düzeyi talep eder hale gelmiştir.<sup>38</sup>

Risk yönetiminin temel amacı, riski iyi kontrol ederek risk durumunu iyileştirmek(optimize etmek) için bir süreç oluşturarak<sup>39</sup> örgütün tüm faaliyetlerine sürdürülebilir maksimum değer katmak<sup>40</sup> ve dolayısıyla kurumun piyasa değerini arttırmaktır. Risklerini belirlemiş risk yönetim politikasıyla yöneten şirketlerde kurum hisse değeri yükselecek ve daha iyi korunacaktır. Ayrıca para ve sermaye piyasaları bu şirketleri daha düşük borçlanma maliyetleri ve daha yüksek hisse senedi fiyatlaması ile ödüllendirecektir.

Riskleri iyi alan ve yöneten örgütlerin amaçlarını başarmaları ya da onları aşmaları daha olasıdır. Zira bu örgütler şu hususları gerçekleştirecek kapasite ve yeteneğe sahip olurlar<sup>41</sup>:

- Fırsatları belirlemek ve faydalanmak,
- Amaçlarını başarmalarını etkileyebilecek riskler tanımlamak ve yönetmek,
- Hızlı bir şekilde doğru kararlar vermek,
- Beklenmedik gelişmelere karşılık vermek ve uyum sağlamak.

Risklerin etkili bir şekilde yönetilmesi kurumsal yönetime de olumlu katkıda bulunmaktadır. Kurumsal yönetim bir örgütün performansını iyileştirmek ve gözlemek üzere yasal ödevler ile sorumlulukları birleştirmekte ve üç temel amaç üzerinde odaklanmaktadır<sup>42</sup>:

- Pay sahiplerinin hak ve çıkarlarını, özellikle bu hak ve çıkarların üst yönetimin çıkarlarıyla çatışabileceği alanlarda korumak ve desteklemek,
- Yönetim kurulu ve genel müdürün temel sorumlulukları olan stratejiyi yönetme ve örgütün performansını gözleme görevlerini yerine getirdiklerini temin etmek,
- Yönetsel kontrollerin ve raporlama yöntemlerinin güvenilir ve tatmin edici olmasını sağlamak. Raporlama kapsamında, pay sahiplerine sağlanan bilgiler,

---

<sup>38</sup> Rick Funston, "Creating a Risk-intelligent Organization", Internal Auditor, April 2003, s.59-63.

<sup>39</sup> Managing Risk in the New Economy, s.7.

<sup>40</sup> A Risk Management Standard, s.2.

<sup>41</sup> Managing Risk in the New Economy, s.4.

<sup>42</sup> International Federation of Accountants, Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk, Study 9, 1999, <http://www.ifac.org/store/Details.tpl?SID=9559541062771>, (10 Şubat 2004), s.29.

işletmenin durumunu ve sonuçlarının gerçekçi, dakik ve güncel değerlendirmesini içermelidir.

Risk yönetimi kurumsal yönetim için uygun bir ortam sunarak, pay sahiplerine ve işletmeye taraf olan diğer gruplara, yatırımlarının (ya da hizmetlerinin) karşı karşıya bulunduğu risklerin temsilcileri olan yönetim kurulu tarafından farkında olduğu ve işletme yönetimi tarafından sistematik olarak yönetildiği mesajını verir<sup>43</sup>.

Risk yönetiminin temelinde, sonuç üzerinde bazı kontrollerimizin olduğu alanların maksimizasyonu yatarken, sonuç üzerinde hiçbir kontrolümüzün olmadığı ve etki/neden ilişkisinin bilinmediği alanların minimizasyonu yatar<sup>44</sup>.

Risk yönetiminin ana amacı, kurumun karşı karşıya kalabileceği riskin sonuçlarına karşı tüm bireylerin farkındalığını arttırarak, zarar verici olayların oluşma sıklıklarını ve sonuçlarının şiddetini azaltmaktır.

İnsanlar özel hayatında olduğu gibi kurumları için de gelecekte karşılaşılabilecek olaylardan en az zarar görecektir düzenlemeleri yapmak ve bu zararları bertaraf edecek tedbirleri almak zorundadırlar. Bunu sağlamak için ve en fazla faydayı almak için riskleri önceden tespit etmek ve onlara karşı en doğru eylemlerde bulunmak durumundadır.

Beklenmedik bir olayla karşılaşma anında baş edilmesi gereken tek sorun, olayın üstesinden gelmek değildir. Aynı anda, olayın üstesinden gelecek stratejilerin ve yolların da belirlenmesi gerekir. Oysa olay anının atmosferi, gerek kişilerin psikolojisi gerekse zaman baskısı açısından, çok iyi yöntemlerin belirlenmesine elverişli değildir. Kaldı ki mümkün olan en iyi yöntemlerin o anda belirlenmesi mümkün olsa bile bu, fazladan bir zaman gerektirecektir. Olay anı ise, genellikle zamana karşı büyük bir yarışın verilme anıdır. En ufak bir zaman kaybının bedeli çok ağır olabilir hatta bazen telafisi imkânsız sonuçlara yol açabilir.<sup>45</sup> İşletme riskleri doğru zamanda yöneterek bunların ortaya çıkmasına engel olacak ortamı yaratmalıdır.

Yeni yönetim anlayışında, *“bir işi ilk seferinde doğru yapmak”* ve *“hata ortaya çıkmadan önlem almak”* şeklindeki iki önemli ilkeden ilkinin gerçekleşebilmesi, ikincisinin yerine getirilmesi ile çok ilgilidir. Bu nedenle, bir olay gerçekleşmeden önce

---

<sup>43</sup> Spencer Pickett, The Internal Auditing Handbook, 2nd Edition, John Wiley & Sons, s.176.

<sup>44</sup> Bernstein, Peter L., 1996 Against the Gods: The Remarkable Story of Risk New York: John Wiley & Sons, Inc.

<sup>45</sup> Sayıştay Dergisi • Sayı: 65 (Özel) <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>

onu tahmin etmek ve ona karşı yapılacakları önceden belirlemek, bu olaydan doğabilecek olumsuzlukları en aza indirmek, fırsatları ise azamileştirmek için en iyi yoldur. Kurumun başarısıyla doğrudan alakası olan bu durum, risk yönetiminin konusunu teşkil eder.<sup>46</sup>

Risk yönetimi uygulamasının katkılarını özetleyecek olursak;

- Risklerin makul seviyelerde tutulmasını sağlar,
- Sürpriz ve kayıpları en aza indirir,
- Hızlı ve etkili karar almaya yardımcı olur,
- Zaman tasarrufu sağlar,
- Kaynak israfını önler,
- Kişileri, yeniliklere açık olma hususunda cesaretlendirir.

Başarılı şekilde oluşturulmuş risk yönetim sistemleri işletmelerde çok olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bunlar;

- Kurumun varlığının ve/veya faaliyetlerinin kesintisiz devam etmesi: Risk yönetimi, bir işletmenin potansiyel kayıplarının gerçekleşme olasılığını ve etkilerini, faaliyetlerin devamını tehdit eden kritik seviyeden düşük tutarak, işletmenin faaliyetlerinin devamlılığını önemli ölçüde güvence altına alır.<sup>47</sup> Bazı risk türleri işletmenin varlığını dahi tehdit edecek düzeyde olabilmektedir. Özellikle riskin gerçekleştiği kriz anında tüketicinin diğer rakip işletmeleri tercih etmesinin engellenmesi mevcut müşteri profilini yitirmemek adına önceden kriz anları için risk yönetim planlarının hazır olması gerekir. Risk yönetimi, bir kaybın ardından normal iş faaliyetlerinin minimum gecikme ile devam etmesini sağlamak açısından da kritik öneme sahiptir.<sup>48</sup>

- Sürprizlerin en aza indirgenmesi: Sağlıklı bir risk yönetimi sistemi ile kurumun karşı karşıya kalabileceği olumsuzluklar hem nitelik hem de nicelik açısından önemli ölçüde azaltılabilecektir. Böylelikle işletme üst yönetimleri enerjilerini ve ilgilerini anlık problemleri çözmek yerine işletmenin temel iş önceliklerine odaklanabilme imkânını yakalayabilecekler ve önlerini daha net bir şekilde görebileceklerdir.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Sayıştay Dergisi • Sayı: 65 (Özel) <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>

<sup>47</sup> TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, 2006: 12.

<sup>48</sup> Melike Özcan, Tarımsal İşletmelerde Risk Yönetimi ve Bir Alan Çalışması Tezi, Ankara 2012.

<sup>49</sup> Melike Özcan, a.g.e., 2012.

• Kayıpların maliyetlerinin azaltılması: İşletmeler kar amaçlı kurulan finansal birimler olduğu için karlığın azalması bir işletme için önemli bir konudur. Risk gerçekleşmesi durumunda endişe edilen kayıp da gerçekleşmiş olur. Ancak etkili bir risk yönetimi riskin gerçekleşmesi durumunda kaybı en asgari düzeyde tutmaya yardımcı olacaktır. Örneğin riskin transfer edilmesi yönteminin kullanılması durumunda yani sigortalanması durumunda risk gerçekleşse dahi maliyet yalnızca sigorta primi tutarında olacaktır.<sup>50</sup>

• Gelir istikrarı: Risk yönetimi, gelirlerde ya da nakit akışında kayıplar nedeniyle ortaya çıkabilecek azalmaların ‘kabul edilebilir’ seviyelere çekilmesine yardımcı olur. İşletmelerin plan yapabilmeleri için gelirin istikrarı çok önemlidir. Çünkü her plan, program belli bir kaynak ayırarak gerçekleştirilebilir. Riskin gerçekleşip kayba sebep olması dolayısıyla planlanan yatırım ya da projelerin aksaması söz konusu olur. Ayrıca tüketiciler gelir istikrarına sahip, güven veren bir işletme ile çalışmak ister.

• İstikrarlı büyüme: İşletmeler hedeflerine ulaşmaya çalışırken sürekli dalgalanmalara maruz kalırsa hedeflerin gerçekleşmesi istenilen düzeyde olmaz. Risk yönetimi bu dalgalanmaları asgari seviyeye indirerek işletmede istikrarın sağlanmasına katkıda bulunur. Büyüme için istikrar son derece önemlidir.

• Sosyal sorumluluk: Çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler ve diğer menfaat gruplarına gelebilecek zararı minimuma indirmek risk yönetiminin önemli amaçlarından biridir. Sosyal sorumluluk misyonu, diğer hedefler için harcanmayacak ciddi miktarlarda kaynağın risk yönetimi aktivitelerine aktarılmasını gerektirebilir. Çevre ve çalışan sağlığı önlemleri ile ilgili yapılan yatırımlar veya iş süreçlerinde çevre sağlığı endişeleri ile yapılan radikal değişiklikler bu kapsam içerisinde değerlendirilebilir.

• Yasal düzenlemelere uyum: İşletmeler faaliyet göstermekte oldukları sektöre bağlı olarak çok farklı sayıda yasaya ve düzenlemeye bağlı olarak çalışmak zorundadırlar. Yasal düzenlemelerin güncel olarak takip edilmemesi ve yanlış uygulamalar işletmelerde çok ciddi kayıplara neden olabilir. Etkin bir risk yönetim planıyla tüm bu değişiklik ve düzenlemeler güncel olarak takip edilip; işletmeye uygulanacağından işletmelerin kayba uğraması engellenmiş olacaktır.<sup>51</sup>

Başarılı bir risk yönetimi stratejisini sürdürebilmek için bazı temel adımları düzenli olarak atmak gerekmektedir. Burada en kritik nokta tüm çalışanların katılımı ve

<sup>50</sup> Melike Özcan, Tarımsal İşletmelerde Risk Yönetimi ve Bir Alan Çalışması Tezi, Ankara 2012.

<sup>51</sup> Melike Özcan, a.g.e., 2012.

bütünsel bir bakış açısının oluşturulması esastır. Risk yönetiminde göz önünde bulundurulması gereken bazı önemli noktalar aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Risk yönetiminden işletme içinde her kademedeki personel sorumlu tutulmalıdır.
- İşletmeler bilmedikleri ürün ve faaliyetlerden kaçınmalıdır. Yeni bir ürün veya faaliyete girmenin önceden belirlenmiş prosedürü olmalıdır.
- Risklerin hem sayısal hale getirilmiş ve hem de getirilmemiş riskler olarak izlenmelidir.
- Tekrarı olmayan riskler azami önem gösterilerek tanımlanmalı, raporlanmalı ve ölçülmelidir.
- İşletme içi tüm performans ölçütleri işletme genelinde risk odaklı belirlenmelidir.
- Risk yönetimi belirsizliği kabul etmeli gerekiyorsa onunla beraber yaşayacağını bilerek ancak onu elimine etmemeli ve saklamamalıdır.

Risk yönetimine ilişkin bir noktanın daha üzerinde durulması gerekir. Risk yönetiminin hangi koşullarda uygulanması gerektiği ile ilgili bir tartışma veya çok daha önemli görülen birçok sorun arasında risk yönetiminin önceliğine ilişkin bir takım kuşkular olabilir. Şunu belirtmek gerekir ki risk yönetimi uygulaması, başka koşulların oluşmasına/geçekleştirilmesine bağlı bir durum değildir. Yönetim şekli ve anlayışı ne olursa olsun, ne tür önemli sorunlar çözüme kavuşturulmamış olursa olsun, başarılı bir yönetim için mutlaka risk yönetiminin uygulanması gerekir. Çünkü kurumun olduğu her yerde, mutlaka riskler vardır ve başka koşulların gerçekleşme şartına bakılmaksızın bu risklerin karşılanması gerekir. Hatta, risk yönetiminin uygulanmıyor olması, çoğu zaman sorunların çözümlenemeyişinin temel nedenini oluşturur.

Etkin bir risk yönetim sisteminin işletmelere olası faydalarını sıralamak gerekirse şu şekilde çeşitlendirmek mümkün olacaktır<sup>52</sup>.

- İşletmeler için karar almanın ve planlamanın daha özenli hazırlanması ve daha emin temellere oturtulmasını sağlar.
- Geriletici ve zarar verici olan bir risk faktörünün yönetilmesi işletme karını artırıcı özellikte olacağından; karlılığı artırır denilebilir.
- Sürprizlerin minimize edilmesi ve daha hazırlıklı olunmasını sağlar.

---

<sup>52</sup> TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, 2006:6-7.

- Belirsizlik ortamı yerine daha kontrollü bir ortam sağlayacağından dolayı stratejilerin daha sağlıklı belirlenmesini sağlar.
- Yatırımcıların ilgisinin artmasına yardımcı olur.
- Fırsatların ve tehditlerin daha iyi tespit edilmesine yardımcı olur.
- Rekabet gücünün artmasını sağlar.
- Reaktif yönetim yerine proaktif yönetim yapılabilmesine olanak tanır.
- Kaynakların daha etkin tahsisi ve kullanımını sağlar.
- Sermayenin iş birimleri arasında daha etkin dağılımının sağlanmasına imkan verir.
- Menfaat sahiplerinin güveninin ve itimadının gelişmesi sağlar.
- Kanun ve mevzuatlara uygunluğun sürekliliğinin sağlanmasına yardımcı olur.
- Performansın risk odaklı takip edilmesini sağlar.
- İşletmelerin kurumsal yönetiminin iyileştirilmesini sağlar.

### **1.12. RİSK YÖNETİMİNİN UNSURLARI**

- Bütün kurumlarda süregelen ve devam eden bir süreçtir.
- Kurumun her seviyesindeki insanlar tarafından etkilenir.
- Kurumun iş stratejilerinin belirlenmesinde kullanılır.
- Tüm kurumu ilgilendiren riskler dâhil olmak üzere kurumun her seviye ve bölümünü kapsar.
- Şirketi etkileyebilecek potansiyel olaylar tanımlamak ve risklerin şirketin kurumsal risk alma profiline uygun olarak yönetilmesi için tasarlanmıştır. Şirketin hedeflerine ulaşması ile ilgili olarak kurumun yöneticilerine ve yönetim kuruluna makul bir derecede güvence sağlar.
- Bir veya daha fazla fakat birbiri ile kesişen kategoriler içindeki hedeflerin başarılmasına yönelmiştir. Kendisi bir sonuç değildir, sadece sonuca ulaşmak için bir araçtır.<sup>53</sup>

Risk yönetiminin barındırmış olduğu bu unsurlar yönetimin risklere yönelik uygulamalarda deneyimli ve başarılı bir yol izlemesini sağlar. Bu unsurlar risk

---

<sup>53</sup> [www.kadirtuna.com/attachments/File/riskyonetimi.ppt](http://www.kadirtuna.com/attachments/File/riskyonetimi.ppt)

yönetiminin üst düzey yöneticileri başta olmak üzere tüm personel tarafından içselleştirilmeli ve disiplinli bir şekilde uygulanmaya konmalıdır.

Risk yönetiminin oluşmasını ve yön vermesini sağlayan bu ilkeler firmaların disiplinli çalışmasını, çalışanların görev aldığı alanlarda bilgi ve becerilerinin artması ve algılarının risk yönetimini güçlenmesine ve gelişmesine yardımcı olur.

Risk yönetimi, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, kontrol faaliyetlerinin belirlenmesi, görev ve sorumlulukların tayini, risk yönetiminin (kontrol faaliyetlerinin) uygulanması ve izlenmesi gibi aşamalara ilişkin çok sayıdaki yöntem ve teknikleri ihtiva eden teorik bir arka plana sahiptir.<sup>54</sup>

Bir kurumda risk yönetimi uygulamasına başlamak için önce risk yönetiminin kurgulanması gerekir. Bu durumda risk yönetimi sistemlerini başarılı olmasını sağlayacak adımların nasıl atılacağı belirlenmelidir.

Model bir kurumsal risk yönetim sürecinin unsurları olarak şunları belirlemiştir.<sup>55</sup>

- İçsel Çevre
- Amaç Oluşturma
- Olay Tanımlama
- Risk Değerleme
- Riske Yanıt
- Kontrol Faaliyetleri
- Bilgi ve İletişim
- Gözleme

Kurumsal risk yönetimi işletmelere kurumsal yönetim uygulamalarını geliştirebilecekleri ve daha fazla pay sahibi değeri yaratabilecekleri sağlam bir temel sunmaktadır. Bunla birlikte, kurumsal risk yönetiminin, risk yönetiminin profilini yükseltmesine yardımcı olduğu fakat bütünleşik risk yönetimi kadar yeni bir teknik olmadığı ve risk yönetimini örgüt kültürünün bir parçası haline getirme fikrinin tüm risk yönetim süreçlerinin temel felsefesi olduğuna dair görüşler bulunduğu da belirtilmelidir.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>

<sup>55</sup> Işıl Arslan, "Kurumsal Risk Yönetimi" Mart, 2008

<sup>56</sup> The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, Risk Management for SMEs, A briefing document from The Faculty of Finance and Management, October 2002,

Bu süreçle birlikte risk yönetimi dar bir finansal disiplin olmaktan çıkmış, geleneksel olarak örgütün her alanının kendi risklerini yönettiği departmanlar arası bir stratejiden uzaklaşarak, kurum çapında bütünleşik ve koordineli bir tekniğe dönüşmüş ve kurumsal yönetişimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.<sup>57</sup>

### **1.12.1. Risk Yönetiminin Kurgulanması**

Risk yönetiminin uygulanabilmesi için öncelikle risk yönetiminin kurgulanmış olması gerekir. Bu nedenle risk yönetimini ilk defa uygulayacak olan bir kurumda, önce risk yönetimi kurgulanır; bir başka deyişle kurum yapısına, faaliyet alanlarına ve risk odaklı noktalara göre risk yönetimi uygulaması şekillendirilir. Bu da, sorumlulukların belirlenmesi, iletişim yapısının uygun hale getirilmesi, gerekli bilgi ve teknolojik donanımın sağlanması ve riskler ile bu risklere karşı uygulanacak kontrol alanlarının belirlenmesi gibi unsurları içerir.

#### **1.12.1.1. Risklerin Belirlenmesi**

Risklerin belirlenmesi, vizyon, misyon ve değerler ile stratejik hedeflerden yola çıkarak kurumun, amaçlarına ulaşma yolunda karşılaşılabileceği muhtemel tehditler ve fırsatların tespit edilmesidir.

Kurumla ilgili bütün risklerin iyi bir şekilde belirlenebilmesi belli temel koşullar üzerinden yürütülür. Önceden belirlenmesi gereken bu koşulların birincisi vizyon, misyon ve değerler, diğeri ise iç ve dış koşullardır.<sup>58</sup>

Risklerin belirlenmesi sıralandırılması yönetimin öncelikli görev ve sorumluluğundadır. Bu sorumluluğu üst yöneticiler tarafından alt kademelere doğru bir şekilde dağıtması sürecin önemli bir bölümüdür.

#### **1.12.1.2. Riskleri Belirleme Şekilleri**

Risklerin belirlenmesi temel olarak iki şekilde gerçekleşir. Birincisi; ‘risklerin ilk defa belirlenmesi’ diğeri ise; ‘risklerin sürekli olarak belirlenmesi’dir.<sup>59</sup>

---

[http://www.icaew.co.uk/viewer/index.cfm?AUB=TB2I\\_36814&CFID=235164&CFTOKEN=46831838](http://www.icaew.co.uk/viewer/index.cfm?AUB=TB2I_36814&CFID=235164&CFTOKEN=46831838)  
(10 Şubat 2004),s.4.

<sup>57</sup> Paul L. Walker, William G. Shenkir ve Thomas L. Barton, ‘ERM in Practice’, Internal Auditor, August 2003,s.52.

<sup>58</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>

<sup>59</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr>, a.e.



**Risklerin ilk defa belirlenmesi:** Bir kurumda risk yönetimi ilk defa kurgulanırken kurumun karşı karşıya olduğu bütün riskler tespit edilir.

**Risklerin sürekli olarak belirlenmesi:** Risk yönetim sürecinde mevcut risklerdeki değişiklikler izlenerek risk kütüğünde yer alıp da artık risk olmaktan çıkan riskler ile yeni ortaya çıkan riskler tespit edilir ve buna göre risk kütüğü sürekli olarak güncellenir. Risklerin belirlenmesinde farklı bilgi toplama ve değerlendirme teknikleri kullanmak mümkündür. En yaygın olarak kullanılan yöntemlerden bazıları aşağıda yer almaktadır.

**Mülakatlar ve Atölye Çalışmaları:** Kurum içinden veya dışından, yönetici ve personelin tecrübe ve bilgi birikiminden faydalanma amacıyla yapılan çalışmalardır. Mülakatlarda, kurumun riskleri konusunda mümkün olduğu kadar fazla görüş ve tecrübeden faydalanmak amaçlanır. Bunun için, mülakat yapılacakların, kurumun bütün işlevlerinin değerlendirilmesine yetecek sayı ve nitelikteki kişilerden ve özellikle kilit personel arasından seçilmesi önemlidir. Atölye çalışmaları da mümkün olduğu kadar farklı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla, yine kilit personel ile yapılan tartışmalar ve değerlendirmelerdir.

**Odak Grubu (Focus Group) Çalışmaları:** 5-9 kişi ile yapılan ve beyin fırtınası şeklindeki fikir yürütme ve tartışmaları içeren çalışmalardır.

Odak grubundaki tartışmalarda mülakat ve atölye çalışması sonuçları önemli bir temel oluşturmakla birlikte, bunlar dışında yeni fikirler de ele alınır. Bu çalışmalar, mülakat ve atölye çalışmalarında elde edilen sonuçların pekiştirilmesi için önemli bir işlev görür.

**Olay Envanteri:** Benzer kurumlarda gözlemlenen olayların ayrıntılı listesinden oluşur.

**Dahili Analiz:** Birimlerin personel toplantıları aracılığı ile yaptıkları müzakerelerdir.

**Eski Veriler:** Geçmişte yaşanmış olayların sebep ve kökenlerinin araştırılmasıdır.

**İşlem Akış Analizi:** Girdiler, görevler, sorumluluklar ve çıktılarının bir süreç olarak ele alınıp incelenmesidir.

**Uyarıcı Gösterge:** Daha önceden belirlenmiş olan ve aşılması halinde yönetimi harekete geçirecek olan, sayısal ya da sayısal olmayan eşik değerlerdir.

Birimle ilgili en doğru riskleri belirleyebilmek amacıyla, her birimi temsil edecek kilit konumdaki kişilerle mülakatlar yapılmış (15 civarında), bu mülakat sonuçları değerlendirilerek sistematik hale getirilmiş ve bu sonuçlar, ortalama altışar kişiden oluşan odak gruplarda tartışılarak, bu risklerin doğruluğu, önemliliği, önceliği ve

risklerin etkisini azaltmak için yürütülecek kontrol faaliyetleri hakkında fikir birliği oluşturulmaya çalışılmıştır.

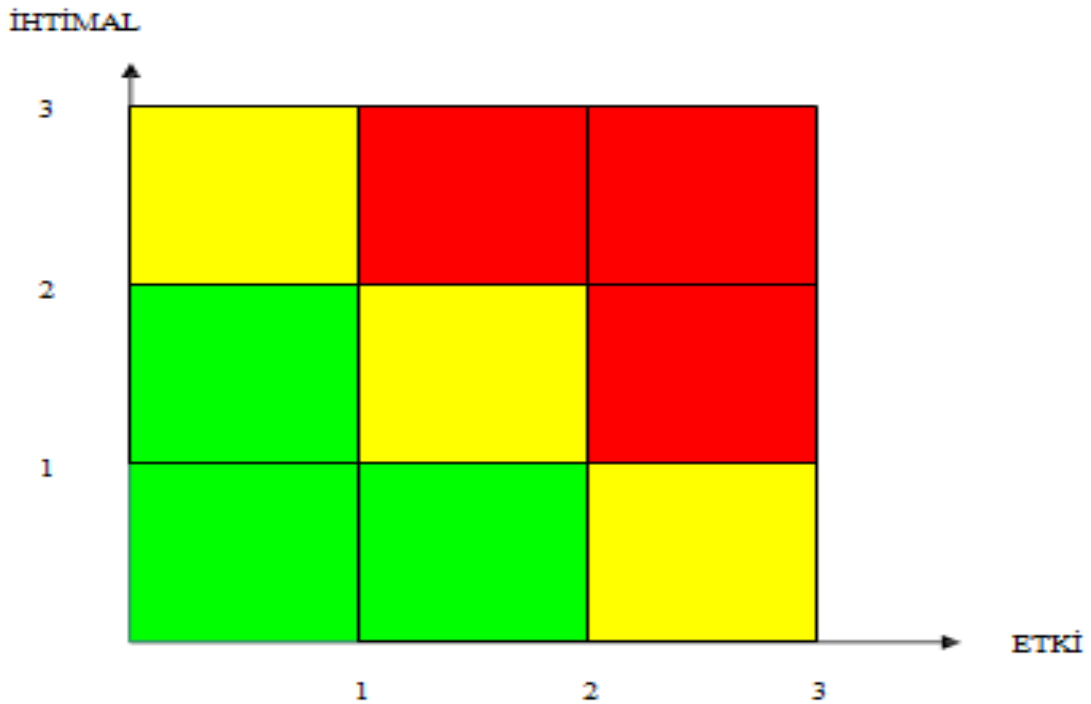
### 1.12.2. Risklerin Değerlendirilmesi ve Önceliklendirilmesi

Risklerin değerlendirilmesi; oluşabilecek risklerin gerçekleşme ihtimalini, gerçekleşmesi halinde olası etkilerinin önceden tahmin ve tespit edilmesini ve şirket yönetimin bu riskleri kontrol altına alarak yönetebilme düzeyinin belirlenmesini içeren süreçtir.

Riskleri önceliklendirmek, süreç içerisinde gerçekleşme aralığı ve kurumun başarısına etki edebilme açısından risklerin sıralanmasını ifade eder. Etki ve olasılık düzeyleri, risklerin önemlilik sıralanmasının göstergesidir.

Risklerin ihtimal ve etkileri değerlendirilirken çok farklı yöntemler ve kriterler uygulamak mümkündür. Burada en yaygın olarak kullanılan yöntem ele alınmıştır.

Bu yöntemde, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi üçlü bir matris kullanılmaktadır. Matrisin dikey sütunu riskin gerçekleşme ihtimalini, yatay sütunu ise gerçekleşmesi halinde etki düzeyini ifade etmektedir.



Şekil 6: Risk Değerlendirme<sup>60</sup>

<sup>60</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>

Risklerin gerçekleşme ihtimali değerlendirilirken; yüksek, orta ve düşük olmak üzere üç düzeyli bir tablo kullanılmıştır. Bunlardan,<sup>61</sup>

- Yüksek (3): Bir yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.

*Göstergeler:*

- Gelecek on yıl içinde bir çok defa gerçekleşme potansiyeli
- Son iki yıl içinde gerçekleşmiş olması
- Dış etkenler nedeniyle kontrolün çok güç olması
- Orta (2): On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmasıdır.

*Göstergeler:*

- Gelecek on yıl içinde birden fazla gerçekleşme potansiyeli
- Dış etkenler nedeniyle kontrol gücünü çekilmesi
- Faaliyetle ilgili geçmiş deneyimler
- Düşük (1): On yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme olasılığının bulunmamasıdır.

*Göstergeler:*

- Şu ana kadar hiç gerçekleşmemiş olması
- Gerçekleşmesi halinde büyük şaşkınlık yaratacak olması.

**Risklerin etki düzeyleri değerlendirilirken** de yine üç kademeli değerlendirme aracı kullanılmıştır. Bunlardan;

- Yüksek (3):
  - Kamuoyunun son derece duyarlı olması
  - Kurumun temel hedefleri üzerinde hayati etkilerinin söz konusu olması
  - Mali sonuçlarının çok büyük boyutta olması
- Orta (2):
  - Kamuoyunun önemli derecede duyarlılık göstermesi
  - Kurumun temel hedefleri üzerinde önemli etkilerinin olması
  - Mali sonuçlarının kaygı verici boyutta olması
- Düşük (1):
  - Kurumun temel hedefleri üzerinde düşük derecede etkili olması

---

<sup>61</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>

- Kamuoyu duyarlılığının düşük düzeyde olması
- Mali sonuçlarının tolere edilebilir seviyede olması

gibi durumları ifade etmektedir.

Matris üzerinde, ihtimal ve etki düzeylerinin bileşiminden oluşan noktalar şu anlamları ifade eder:

- **Yüksek:** Önemlilik düzeyi 6-9 arasında olan riskler grafikte kırmızı alanda yer alır. Bunun anlamı, bu risklerin kurum için çok önemli olduğu ve bunlara karşı önlem alınmasının çok gerekli olduğudur. Bu durum aynı zamanda, konunun en üst yöneticinin mutlaka ilgilenmesi ve politika belirlemesi gereken bir ciddiyete sahip olduğunu gösterir.

Risk düzeyinin yüksek olması, artık risk seviyesinin göze alınabilen risk seviyesinden oldukça yüksek olduğu anlamına gelir.

- **Orta:** Önemlilik düzeyi 3-5 arasında olan riskler grafikte sarı alanda yer alır. Orta düzey, artık risk seviyesinin göze alınabilen risk seviyesinden biraz yüksek olduğu durumdur.
- **Düşük:** Önemlilik düzeyi 1-2 arasında olan riskler grafikte yeşil alanda yer alır.

Riskin önemlilik düzeyinin düşük olması; artık risk ile göze alınabilen risk seviyesinin aynı veya yakın olduğu anlamına gelir.

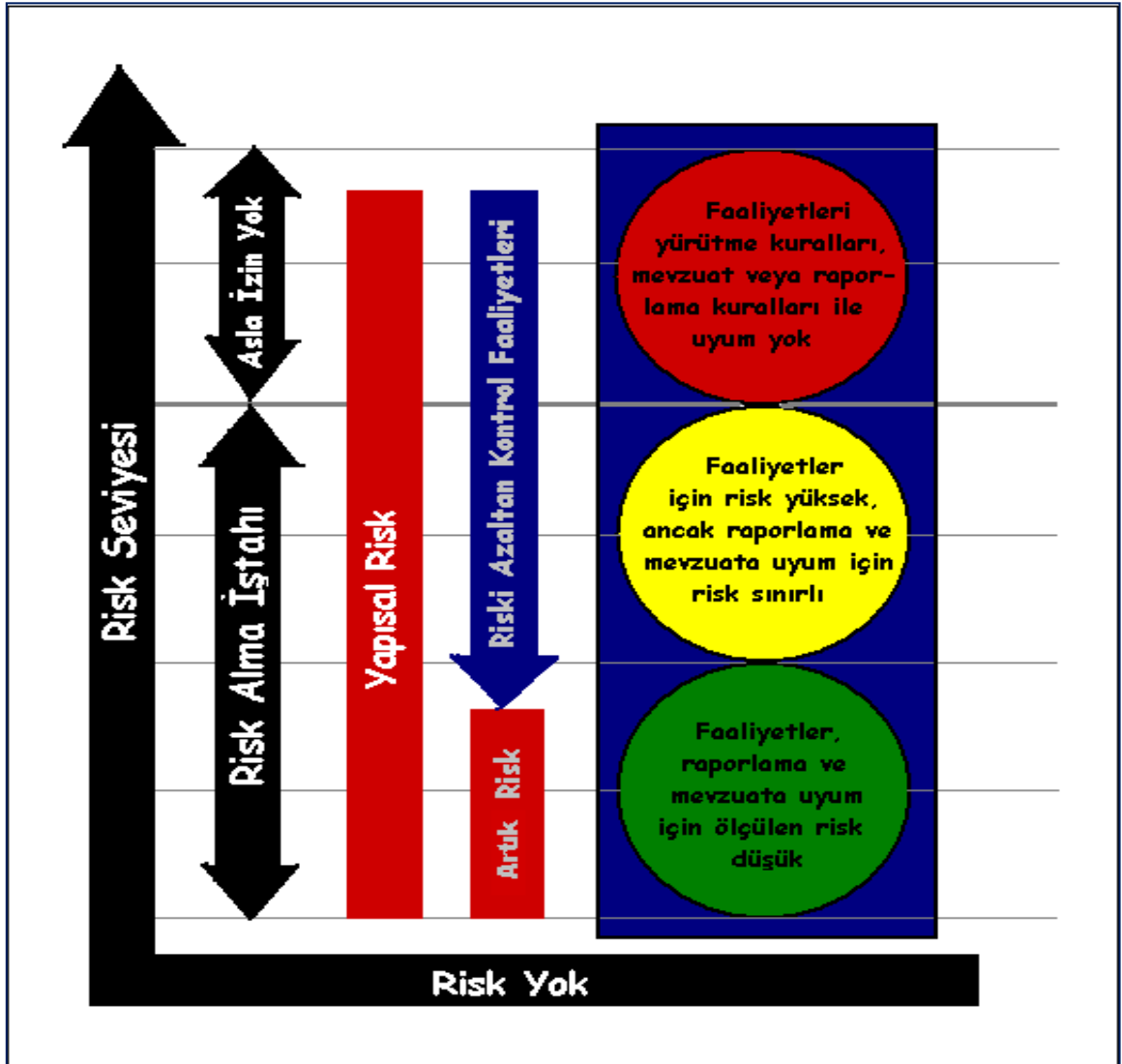
Riskleri önceliklendirme konusunda değişik usuller ve matematiksel yöntemler kullanılabilir. Ancak şunu kabul etmek gerekir ki işin konusu ne kadar rakamlara veya somut verilere dayanırsa dayansın, riskleri değerlendirme/önceliklendirme işi esas olarak yargılara dayanır.

Risk değerlemesinin yapısal risk ve artık risk göz önünde bulundurularak yapılması gereklidir. Risk, olayların ve davranışların sonucundaki ya olumlu fırsat ya da olumsuz tehdit şeklindeki belirsizlik olarak tanımlanır. Risk, bir şeyin olma olasılığı ve eğer gerçekleşirse ortaya çıkacak tepkinin birleşimine göre değerlendirilmesidir. Risk yönetimi risklerin (yapısal risklerin) tanımlanması ve değerlendirilmesini ve sonra bu risklere karşılık verilmesini içerir. Yapısal riskler aynı zamanda iş riski olarak da adlandırılırlar ve her kurum faaliyetinde bulunurlar. Herhangi bir faaliyetin yapısal riski kaynaklarının ve işlemin yapısının karışımının bir fonksiyonudur<sup>62</sup>. Riske kurumda gösterilen tepki “İç Kontrol” olarak adlandırılır. İç kontrol uygulandıktan sonra kalan

---

<sup>62</sup> <http://www.mc2consulting.com/riskart3.htm>

riskin seviyesi artık risktir. Artık risk, riski hafifletme stratejisinde kaçınılamayan, bertaraf edilemeyen ve transfer edilemeyen risklerdir.<sup>63</sup>



Şekil 7: Yapısal risk – Artık risk (Agency, 2005).

### 1.12.3. Kontrol Faaliyetlerinin Belirlenmesi

Risklere karşı etkili olabilmek için önceden planlanmış olan kontrol faaliyetlerinin uygulanması gerekir. Riskleri kontrol altına alabilmek için uygulanabilecek belli kontrol türleri ve belli risk karşılama yöntemlerinden bahsedilebilir.

<sup>63</sup> [http://www.ramprisk.com/riskglossary/glossary\\_p2t.asp](http://www.ramprisk.com/riskglossary/glossary_p2t.asp)

### 1.12.3.1. Kontrol Türleri

Temel olarak, **önleyici**, **düzeltilici**, **yönlendirici** ve **denetleyici** kontrol olmak üzere dört grup kontrol faaliyeti geliştirilebilir.

**1- Önleyici kontroller:** İstenilmeyen sonuçların gerçekleşme ihtimalini ortadan kaldırmak veya azaltmak için geliştirilen önlemlerdir.

**2- Düzeltici kontroller:** İstenilmeyen sonuçların düzeltilmesini sağlamak için geliştirilen önlemlerdir. Acil eylem planları düzenleyici önlemlerin önemli bir unsurudur.

**3- Yönlendirici kontrol:** Belirli bir sonuca ulaşmayı garantilemek için geliştirilen önlemlerdir.

**4- Denetleyici kontrol:** İstenilmeyen sonuçların sebeplerini belirlemek için geliştirilen önlemlerdir.

### 1.12.3.2. Riskleri Karşılama Yöntemleri

Risklerin yönetilmesinde, riskin özelliği ve kurumun stratejik hedeflerine göre, aşağıda yer alan belli yaklaşımlar takip edilir.

#### • Azaltma (Riskle Mücadele Etme);

Risk yönetiminde en yaygın olarak izlenen yöntemdir. Bu yöntemde, her risk için belirlenmiş ve risk kütüğünde yer verilmiş olan kontrol faaliyetlerinin uygulanması suretiyle risklerin kabul edilebilir seviyelerde tutulması amaçlanır.

#### • Kaçınma (Faaliyetten Vazgeçme);

Bazı risklerin olumsuz etkilerinden, o risklerin ilgili olduğu faaliyet alanlarından vazgeçmek suretiyle korunmuş olunur.

#### • Transfer Etme (Paylaşma);

Bir kısım riskler, tamamen veya kısmen başka kurum veya kuruluşlara transfer edilebilir. Kurum tesislerinin sigorta ettirilmesi veya güvenlik sisteminin özel şirketler aracılığıyla sağlanması gibi.

#### • Kabullenme (Göze Alma);

Riskin etkisinin göze alınabilir düzeyde olması durumunda, bu risk için herhangi bir kontrol faaliyeti yürütülmeyebilir. Riskin göze alınabilir düzeyin üzerinde olması halinde ise, ya risk için yapılabilecekler çok sınırlıdır, ya da kontrol faaliyetlerinin maliyeti, sağlayacağı faydadan yüksektir. Bu gibi durumlarda herhangi bir faaliyet yapılmayıp risk, olduğu gibi kabullenilir.

#### • Fırsatları Değerlendirme;

Bu seçenek diğerlerinin alternatifi olmamakla birlikte, azaltma, transfer etme veya kabullenme seçenekleri ile bir arada uygulanabilir. Riski tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, olumsuz etkilerini azaltmak için bazı fırsatları değerlendirebiliriz. Diğer yandan, zaman zaman, faaliyetleriyle ilgili konularda, kurumun başarısını arttıracak fırsatlar ortaya çıkabilir. Bu tür fırsatların değerlendirilmesine ilişkin olarak, kurumun önceden bir stratejiye sahip olması ve bu doğrultuda eylemde bulunması, bu fırsatlardan azami ölçüde faydalanmasını mümkün kılar.<sup>64</sup>

#### 1.12.4. Görev ve Sorumlu(luk)ların Tayini

Risk yönetimi, bir kurumun mevcut organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilir. Risk yönetimi için ayrı bir kurumsal yapılanma gerekmemektedir. Kurumun mevcut yapısında yönetici konumunda bulunan, özellikle belli kilit görevlerdeki kişiler, kendi birimleri için risk yönetimi ile de görevli hale gelirler. Kurumun büyüklüğü ve iştiğal alanının niteliğine göre risk yönetimi açısından çok farklı şekillerde örgütsel yapılar da söz konusu olabilir.<sup>65</sup>

Risk yönetiminin tam anlamıyla yürütülebilmesi için, üst yöneticinin, sistemin işleyişini her an izleyip gerekli müdahalelerde bulunmasına yardımcı olacak *iç denetçi* ile, bağımsız bir bakış sağlayacak olan *denetim komitesi* türü birimlere de ihtiyaç vardır. Kurumun her biriminde sürdürülen risk yönetimi sürecinin her aşamasında üst yönetim, sistemin işleyişini sürekli izlemeli ve gerekli gördüğü yerlerde soruna müdahale etmelidir. Üst yönetim bu kontrol işlemini iç denetçi vasıtasıyla yerine getirir. Denetim komitesi ise, üyelerinin bir kısmı kurum dışından olması nedeni ile, biraz daha bağımsız bir bakış açısı ile risk yönetiminin işleyişini değerlendirir ve üst yönetime tavsiyelerde bulunur. Gerek iç denetçi gerekse denetim komitesi yerine getirdikleri incelemeler ve kontrollerle üst yönetime risk yönetiminin işleyişiyle ilgili kalite güvencesi sağlarlar.

---

<sup>64</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>

<sup>65</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr>, a.e.



Şekil 8: Görev ve Sorumlulukların Tayini<sup>66</sup>

#### 1.12.4.1. Üst Yönetici

Üst yönetici, kurumun niteliğine göre, başkan, yönetim kurulu başkanı, genel müdür ve benzeri unvanları taşıyabilecek olan kurumun en üst düzeydeki yöneticisidir. Üst yönetici, kurumun asıl sahibine veya sahiplerine karşı, kurumun iyi yönetilmesinden sorumlu olan kişidir. Üst yönetici, risk yönetimi konusunda yetkili ve firma sahiplerine karşı sorumludur. Dolayısıyla üst yönetici, risk yönetimi yapısını şekillendiren ve uygulamayı izleyen kişidir. Üst yönetici, risk yöneticisini, risk yetkililerini ve risk sorumlularını belirler, risk yönetiminin genel koordinasyonu sağlayan ve gerekli raporlarda da risk yönetimine yer verir.

<sup>66</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>



#### 1.12.4.2. Risk Yöneticisi

Risk lideri olarak da isimlendirilebilecek olan risk yöneticisi, risk yönetiminin işleyişinden sorumlu en üst düzeydeki kişidir. Risk yöneticisi, yöneticiden sonra gelen en üst düzey yönetici olabileceği gibi, üst yönetici, diğer üst düzey yöneticilerden birisini de risk yöneticisi olarak atayabilir.

Risk yöneticisi aşağıdaki görevleri yerine getirir.<sup>67</sup>

- ✓ Risk yetkililerinin;
- risklerin durumu,
- risklerin önceliklerindeki değişimleri,
- yeni riskler ve risk kaydından çıkan riskler ile,
- kontrol faaliyetleri,

konularındaki değerlendirmelerini inceler ve atılması gereken adımları belirler.

- ✓ Risk kaydının 3 ayda bir güncellenmesi için gerekli koordinasyonu sağlar.
- ✓ Gerekli gördüğünde Başkanı bilgilendirir.

#### 1.12.4.3. Risk Yetkilisi

Risk yetkilisi, kurumda, birbirine yakın belli ana fonksiyonları yürüten birimlerin kendisine bağlı olduğu üst düzey yöneticidir. Kurumun yapısına göre, genel müdür veya genel müdür yardımcısı düzeyindeki yöneticilerden olması uygundur.

Risk yetkilisi aşağıdaki görevleri yerine getirir:

- ✓ Risk sorumlularının;
  - koordine edilmesi,
  - değerlendirmelerinin incelenmesi,
  - mücadele yöntemlerinin izlenmesi,
  - raporlarının incelenerek müzakere edilmesi,
  - sonuçların risk yöneticisine rapor edilmesi,
- işlerini yapar.
- ✓ Risk sorumlularının yeni riskler hakkındaki önerilerini değerlendirir.
  - ✓ Kontrol hatalarını araştırır.
  - ✓ Risk kaydının 3 ayda bir güncellenmesi faaliyetlerini yürütür.

---

<sup>67</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>

#### 1.12.4.4. Risk Sorumluları

Risk sorumlusu, belirli bir faaliyet alanındaki risklerin yönetilmesinden sorumlu kişidir. Üst yönetici tarafından atanan risk sorumlusu aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir.

- ✓ Risklerin durumunu sürekli olarak değerlendirir (ihtimal ve etkileri açısından),
- ✓ Riskleri azaltmak için risk yetkilisi ile birlikte gerekli kontrol faaliyetlerine karar verir ve bunları uygular,
- ✓ Kontrol faaliyetlerinin sonuçlarını izler,
- ✓ Personelle iletişim kurarak yeni riskleri belirler,
- ✓ 3 ayda bir risk yetkilisine, risklerin durumunu rapor eder,
- ✓ Önemli kontrol aksaklıklarını risk yetkilisine iletir,
- ✓ Risklerin nasıl yönetildiği hususunda yıllık rapor hazırlar,
- ✓ Personelin faaliyetlerini risk yönetimi açısından izler ve değerlendirir.<sup>68</sup>
- ✓ **Yönetim:** Kurum yönetiminin temel sorumluluklarından birisi risk yönetimidir. Risk değerlendirme bir yönetim süreci olduğundan, harcama birimlerinin bu becerilere sahip olması şarttır.
- ✓ **Strateji Geliştirme Başkanlığı:** Temel risk yönetimi usulleri konusunda bilgi ve becerilerin geliştirilmesi ve bu becerilerin harcama birimlerine aktarılması için gerekli çalışmaları yapar bilgi aktarımı ve koordineyi sağlar.
- ✓ **Kurum personeli:** Tüm çalışanlar, Kurumun amaçlarına ulaşmayı engelleyebilecek ya da hizmet sunumunu olumsuz etkileyebilecek risklerden sorumludur. Riskin herkesin sorumluluğunda olması nedeniyle, her bir çalışan görev tanımı çerçevesinde kendisine verilen iş/işlemleri etkin ve verimli bir şekilde mevzuata uygun olarak yürütmek zorundadır. Aynı zamanda, faaliyetlere ilişkin problemleri ve iyileştirme önerilerini, kurum etik değerleriyle bağdaşmayan davranışları, illegal fiil ve eylemleri üst yönetime iletmelidir.
- ✓ **İç denetimin risk yönetimindeki rolü:** idareler risklerin tespit edilmesinin iç denetçinin görevi olduğunu düşünmektedir. Aslında iç denetçinin rolü risk yönetimi sürecinin etkili olup olmadığı, risklerin gereken şekilde tespit edilip

---

<sup>68</sup> <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>

edilmediği ve gereken şekilde değerlendirilip değerlendirilmediği konularında tavsiyede bulunmaktır<sup>69</sup>.

### **1.13. RİKSİZ RİSK YÖNETİMİNDE YAPISAL DEĞİŞİM**

#### **1.13. Yapısal Değişimin Tanımı**

Yapısal değişim, bir işletmedeki bireylerin ve organizasyonların uygulanmakta olan durumdan bir başka duruma geçiŐ yapmalarını sağlayan yaklaşımdır. Yapısal değişim önceki yönetim tarzı ve araçların yeni araçlarla ve yeni sistem anlayıŐıyla deđiŐimini ifade eder.

İŞletmenin yönetim biçimi işletmenin ihtiyaç ve hedeflerini karşılayamadığı zamanlarda yapısal bozukluk ortaya çıkar. İŞletmelerde uygulanmakta olan yönetim biçimi işletme çalışanlarında motivasyon düşüklüğü yapıyorsa veya alınan kararların uygulanabilirlik kapasitesi düşükse, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine sürekli bir risk faktörü oluşturan çevresel değişimlere karşı yetersiz kalıyorsa teknolojik değişimlere cevap veremiyorsa yada kurum içi çalışanlar arasında iletişim eksikliği varsa yapısal değişim kaçınılmazdır.

#### **1.14. YAPISAL DEĞİŞİMİ GEREKTİREN NEDENLER**

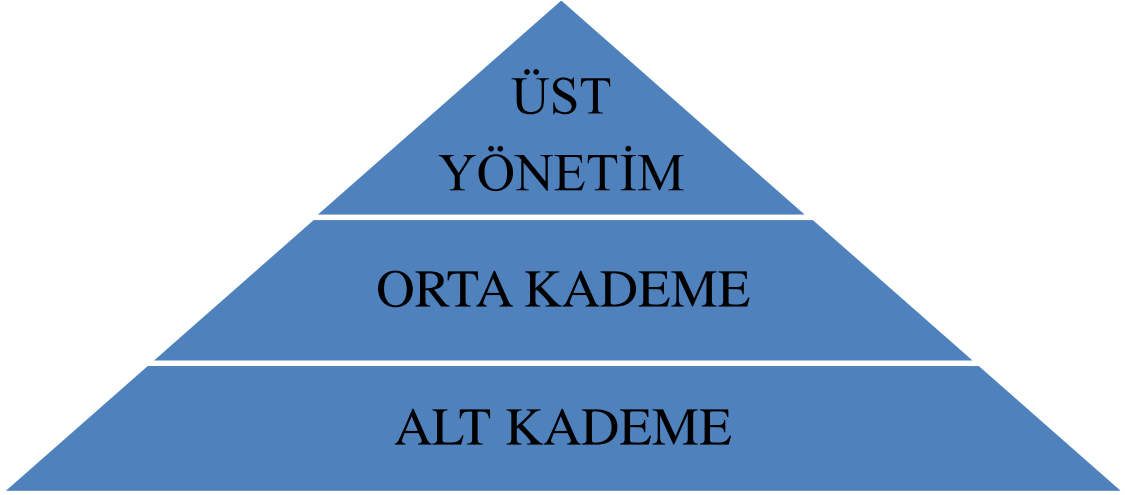
- 1- Değişimi Gerektiren Dış Faktörler: Yasa değişiklikleri, müşteri talep değişiklikleri ekonomik ve politik değişiklikler rakipler ve sektörel bazda meydana gelen değişiklikler ve teknolojik deđiŐikliklerdir.
- 2- Değişimi Gerektiren İç Faktörler: İŞletme içindeki otorite hiyerarŐisinin iletişim ve etkileşim bozuklukları göstermesi, işletme çalışanlarının yetkinlik düzeyinin yeterli olmaması, görev dağılımı bozuklukları, işe giriş sürecinin kaliteyi yükseltici nitelikte olmaması yapısal değişimi zorunlu hale getiren iç nedenlerdendir.

---

<sup>69</sup> T.C.İçişleri Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı-Risk and Audit

Yapısal değişiklikler işletmenin yönetimiyle ilgili bütün değişikliği içermektedir.

Yapısal değişiklikler hiyareşik bir şekilde üst yönetim, orta kademe ve alt kademe şeklinde sıralanır. Yapısal değişim orta ve üst kademelerin sorumluluk ve uzmanlık alanıdır. Alt kademede çalışanlar ise yetkinlik ve sorumluluk açısından daha az deneyimlidirler.



**Şekil 9:** Yapısal Değişim Hiyerarşisi

İşletmenin dış faktörler ile etkileşimi yapısal değişimi zorunlu hale getirmektedir. Eğer işletme değişen koşullara uyum sağlamazsa bir süre sonra daralma veya yok olma riskiyle karşı karşıya kalır. İşletmenin varlığını sürdürmesine yönelik önemli bir kavram olan yapısal değişim işletmenin yeni bir strateji ile yeni yapılanma sürecine girmesi demektir.

Sürekli değişim ve gelişim gösteren teknoloji işletmenin yönetim sistemlerini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu değişim ve gelişimler tüketici taleplerini güncellemekte yeni beklentiler oluşturulmaktadır. Ekonomik koşulların devamlı farklılık arz etmeleri işletme ve organizasyon yönetimlerini daha etkin ve verimli olmaya zorlamaktadır. Organizasyonlar ve işletmeler çevresel şartlara uyum sağlayabilmek, rekabet kapasitesini korumak ve yükseltmek için yapısal değişime gitmek zorundadırlar.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmakta önemli bir risk türü olan rekabet süreci kendi içerisinde birçok karmaşıklık ve belirsizliği içermektedir. Böyle bir rekabet süreci ile

karşı karşıya kalan işletmelere çok önemli bir avantaj sağlayabilecek olan yapısal değişim işletmelerin ve üst düzey yöneticilerin ilgilenmesi gereken önemli bir konudur. Dinamik bir süreç olan yapısal değişim gelecek dönemlerde işletmeleri için hem bir rekabet avantajı hem de riski alternatiflere çevirme aracıdır.

İşletmeler genellikle pazar yapısı, müşteri tercihleri, rekabet şartlarında yaşanan değişimler nedeni ile mevcut kaynaklarla ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaz hale gelmelerinden dolayı değişim ihtiyacı hissederler. Bilindiği gibi, tüm işletmeler çevreden girdiler alır, bunlar üzerinde çeşitli işlemler uygulayarak çevreye mal ve hizmetler sunarlar.<sup>70</sup>

### **1.15. YAPISAL DEĞİŞİMİN RİSKLERİ**

Direnç Riski; İşletmeler yeni belirledikleri yapısal değişim stratejisini uygularken çeşitli risklerle karşı karşıya kalırlar. İşletme çalışanlarının yeni sürece adapte olamamaları değişime karşı direnç göstermeleri olası risklerden biridir. Personelin bireysel özelliklerinden kaynaklanan; kendini yetersiz görme, anlayamama ve yanlış anlama geleceğe yönelik endişeler gibi durumlar işletme çalışanlarının yeni sürece uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır.

Yapısal değişimin uygulanma sürecinden dış etkenlerde oluşan ani değişiklikler işletme için diğer bir risk faktörüdür. Örneğin; yasa değişiklikleri, ekonomik krizler ve doğal afetler.

İşletmeler işler yolunda giderken kararlarında risk unsurunu doğru dürüst tartmayı, gelecekte daha az sorun yaşamak için çaba göstermeyi akıl edememektedirler.<sup>71</sup> Ancak dikkate alınmalıdır ki; işlerin olduğundan daha iyi ve farklı yapılması gerekliliği hasıl olmuşsa, artık değişim zamanı gelmiş demektir.<sup>72</sup>

### **1.16. YAPISAL DEĞİŞİMİN UYGULANMASI**

Yapısal değişim üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluğunda olan bir konudur. Üst düzey yöneticilerin bu konuyla ilgili yeteri derecede bilgili olmaları gerekmektedir.

---

<sup>70</sup> A.VARDAR, Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, Kariyer Yayıncılık İletişim, İstanbul, 2001, s. 49.

<sup>71</sup> RUBIN, R. E., “Küresel Ekonomi”, Executive Excellence Dergisi, Y. 6, S. 61, Nisan, 2002, s. 9-10.

<sup>72</sup> D.DAFT, “Değişime Önderlik Etmek”, Executive Excellence Dergisi, Y. 7, S. 80, Kasım, 2003, s. 21.

Yönetim yapısal değişimi ya kendisi organize edip uygulayacak ya da bununla ilgili dışarıdan ayrı bir birim oluşturacaktır.

Yapısal değişim uygulayıcısı öncelikle sorunu tanımlar çözüme yönelik bulgular elde eder ve bunları yorumlayarak çözüm stratejisi belirler. Uygulayıcı belirlediği yeni stratejiyi sürekli kontrol eder. Personelin yapısal değişime uyum sağlaması için yöntemler geliştirir. İşletme çalışanlarından kaynaklanması olası direnç riskine karşı kurum içi eğitim çalışması yapar.

Değişim stratejisinin uygulanabilmesi için, gerekli olan katılımcılık etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruluşa karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır.<sup>73</sup>

Katılımcılığı destekleyen ve güçlendiren personele sahip kuruluşlarda yetki devretmeye hazır ve istekli yönetim, bunun için motive olmuş nitelikli istekli ve yeterli sayıda personele sahip olacaktır.<sup>74</sup>

## **1.17. YAPISAL DEĞİŞİM YÖNETİMİNİN METODOLOJİSİ**

Değişime olan ihtiyacın tespit edilmesindeki önemli önkoşullardan biri nereden başlanıldığını anlamaktır. Değişim yönetimi metodolojisinin dört ana elemanı vardır:<sup>75</sup>

### **1)Kalite Liderlik Süreci-Quality leadership process- (Pql):**

Kalite liderlik süreci müşteri tercihleri, teknolojik atılımlar ve değişimi ‘kesin olmalı’ ve ‘olmasını istiyorum’ bakış açılarına elverişli hale getirebilecek iş dünyası gerçekleri gibi bilinen ve bilinmeyen kaynakların bulunmasına odaklanmıştır.

### **2)Süreç Yönetimi –Process management-(Ppm):**

Bu madde değişiklikleri geçerli hale getirmeyi kapsar. Bunların içinde düşünülen değişiklikleri analiz edip değerlendirme işlemini gerçekleştiren ekipler girer.

### **3)Değişim Kontrol Süreci -Change control process-(Pcc):**

Üçüncü madde, değişim kontrol sürecidir. Farklılıkların birçok özel nedeni vardır, örneğin uygun olmayan kurgu, operatör hataları, hatalı ölçümler, kırık aletler ve

<sup>73</sup> N.Peşkirioğlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", Verimlilik Dergisi, MPM Ya., Özel Sayı, Ankara, 1996, s. 31.

<sup>74</sup> N.Öztürk, Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Özel Sayı, Ankara, 1993, s. 61.

<sup>75</sup> <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/1138-degisim-yonetimi.html>

operatör yani üretim ekibinin direkt kontrolü altında bulunan malzemeler. Önleyici davranışlar ve farklılıkların kaynaklarının sürekli elenmesi yoluyla ekipler değişken ve sonucu tahmin edilemeyen süreci iyi ve çıktısı tahmin edilebilir bir sürece dönüştürebilirler.

#### **4)Gelişim Süreci –Improvement process-(Pip):**

Son eleman gerekli gelişimin gerçekleştirilmesidir. Bu, sürekli süreç gelişimine çok benzerlik gösterir.

$$DY= f ( Pql , Ppm , Pcc , Pip )$$

Yani değişim yönetimi yukarıda belirtilen dört maddeye bağlı bir fonksiyondur.

Değişimin etkinliği ve yönetimi, değişim fonksiyonunun optimizasyonu demektir.

### **1.18. RISKSİZ RİSK YÖNETİMİNDE YAPISAL DEĞİŞİMİN ALTERNATİF STRATEJİLERİ**

İşletmelerde risksiz bir risk yönetimi oluşturmak için yapısal değişim komitesi programını sürekli günceller canlı ve dinamik bir süreç uygular. Olası risklere karşı alınabilecek alternatifler şunlardır;

- 1) Eğer işletmenin rekabet kapasitesi üretim kalitesi çalışanların yetkin olmayışlarından kaynaklanıyorsa işe alım sürecinde farklı referanslar uygulanarak daha nitelikli eleman alımı sağlanır.
- 2) İşletme etkin bir yönetimle riskleri yönlendiremiyorsa organizasyon içinde ve çalışanlar arasında iletişim sorunları varsa eğitim programları oluşturmalı veya eğitim seminerleriyle çalışanları her yönden geliştirip başarılı ve proaktif hale getirmelidir.
- 3) İşletmelerde rotasyon uygulamasına gidilmeli; var olan personel kaynaklarının en verimli ve en uygun biçimde üretim etkinliğine katılabilmesi için rotasyon programı uygulanmalıdır. Farklı birim ve ünitelerde çalışanlarının rotasyona tabi tutulması yeni düşünce ve uygulama yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlar. Yapısal yönetim biriminin rotasyon uygulaması yöntemiyle işletmenin

hedeflerine ulaşmada karşı karşıya kaldığı riskleri risksiz hale getirmek için yeni fikirlerle azaltma yoluna gidilmelidir.

Rotasyon uygulaması işletme çalışanları arasında performans kontrolünü sağlar. Birimler arası çalışanların görev değişikliği kontrol riskini azaltır. Aynı birimde çalışan farklı personelin birbirlerini denetlemesi iç kontrol ve muhasebe sistemi tarafından önlenemeyen veya fark edilemeyen hataları minimize eder.

4) Toplu personel değişimi; işletme yönetiminde risklere karşı başarısız olma personel kaynaklı olduğu durumlarda düşük veya yüksek yoğunlukta işten çıkarma ve yeni personel alımı uygulanır. Yeni personel alımı kendi içerisinde çeşitli risk türlerini barındırmaktadır. İşletmede personel arasında uyumsuzluk, işletme yönetim stratejisine adapte olamama üst düzey yöneticilerle hiyerarşik bütünlük kuramama gibi risk durumlarıyla karşı karşıya kalınır. Bununla beraber yeni personel alımı hile risklerini azaltırken hata risklerini çoğaltacaktır.

5) Sabit bir yazılım programının uygulanması işletmenin değişen çevresel şartlardan kaynaklanan risklerin olumsuz etkilerine açık hale getirir. Bu durumun ortadan kaldırılması için yazılım programının yenilenmesi ve buna paralel olarak personel eğitimi verilmesi gerekmektedir.

Teknolojiye uygun yazılım programları kullanılması firmalar açısından çok değerli olan zaman, hızlı hizmet ve kalite artırmaya gidecektir.

6) Yapısal değişim yönetimi yeni uygulamaya koyduğu stratejiyi sürekli kontrol ve denetime tabi tutar. Veri toplar ve bunları yorumlar. Yönetim de bütünsellik ilkesi çerçevesinde yukarıdan aşağıya tüm yönetim birimlerine raporlar sunar. Yönetim stratejisinin uygulanabilirliğini denetler. Ortaya çıkan risk durumları karşısında etkin girişimlerde bulunur. Bu girişim süreci direnç riski göz önünde bulundurularak anısızın ve dayatmacı bir şekilde değil tüm birimlere ait personel ikna edilme şeklinde gerçekleştirilir.

7) İşletme yönetimi yapısal değişim stratejisi uygulamak için kurum içinden ünite oluşturur yada yetersiz kaldığı durumlarda dışarıdan destek alır. Değişim yönetimi veri toplama amaçlı alt birimler oluşturur. Her birimin temsilcisi ile periyodik aralıklarla değerlendirme toplantısı düzenler. Risksiz risk yönetimi için tüm olanaklar kullanılır.



Yapısal değişim yönetimi görevler ayrılığı ilkesi gereği oluşturduğu alt birimler arasında görev dağılımı yapar. Alınan kararların onaylanması, uygulanması ve kontrol edilmesi farklı birimler tarafından gerçekleştirilmesi hata ve hile risklerini azaltır.

- 8) Yapısal değişim yönetimi gerektiğinde radikal kararlar alabilmelidir. İşletmenin içsel ve dışsal tüm risk türlerinde karşı etkisiz kalma olasılığı karşısında üst yönetim kadrolarının değişimine dair stratejik planlar geliştirir.
- 9) Yapısal değişim yönetimi her birim ve ünite için strateji uygulama zamanı belirler. Bu zamanda tamamlanmayan uygulamalardan görevlendirilmiş personel sorumlu tutulur. Böyle risklerle karşı karşıya kalındığında yapısal değişim yönetimi yukarıda anlatılan alternatifleri uygulamaya geçirir.
- 10) Yapısal değişim yönetimi işletmeyi finansal risklere karşı sigortalamayı öngörmelidir. İşletmede oluşacak olan finansal riskler insan kaynaklı risklerdir. Sigorta yöntemi çalışan hatalarından ve muhtemel hilelerinden doğan işletmenin olası finansal kaybına karşı garanti sağlar.

## **2. FİRMALARA YÖNELİK RİSK YÖNETİMİ RİSKTEN KORUNMA YOLLARI VE SORUMLULUKLARI**

### **2.1. FİRMALARIN RİSK YÖNETİMİNDE RİSK TÜRLERİ**

#### **2.1.1. Faaliyet Riski**

Faaliyet Riski; firmaların oluşumları, gelişim süreçlerinde ve faaliyetlerini sürdürmek istedikleri sürece karşılaşacakları engeller ve zorluklar olarak tanımlanabilir. Firmaların maliyetlerinin gelirini aşan bir biçimde faaliyette bulunması ve bu nedenle öz kaynaklarını yitirmesine sebep olabilir. İşletmelerin yoğunlukları ve yeterince iyi bir iç kontrol yapılmaması, harcamaların kontrol altında olmaması, işletmenin kontrole tabi tutulmaması, teknolojik yeniliklerin maliyet tasarruflarını sağlayamamaları ve firma yeni ürünlerinin hizmete sunulması, hususları faaliyet riskini arttıran sebepler arasında sayılabilir.

İş (Faaliyet) Riski (Business risk) yöneticiler ve iç denetçiler tarafından, belirsiz bir ortamın yaratacağı, olası önemli sonuçların, organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesine etki edebileceği konusundaki şüphelerini ifade eden bir terimdir.<sup>76</sup>

İnsan ve teknolojik hata yada kazalardan kaynaklanan riskler faaliyet riski olarak tanımlanabilir. Hile, yönetim hatası, yetersiz prosedür ve kontrolleri kapsamaktadır. Teknik hatalar bilgi işlemlerin süreçleri, yerleşim sistemindeki yanlışlıklar ya da daha genel olarak arka-ofis operasyonlarında işlemlerin kayıtları çalışanların işletmenin bütünüyle ulaştırılmasına ilişkin herhangi bir sorun nedeniyle ortaya çıkabilir.

Faaliyet riski ayrıca piyasa ve kredi riskine de neden olabilir. Örneğin, yerleşim hatası gibi işletme ile ilgili bir faaliyet sorunu, maliyetlerin piyasadaki fiyatlara bağlı olması nedeniyle piyasa ve kredi riski yaratabilir.<sup>77</sup>

Faaliyet risklerine karşı en iyi koruma, sistemlerin azaltılması, sorumlulukların güçlü kontrollerle birbirlerinden ayrılması ve düzenli bir faaliyet planlamasını kapsamaktadır. Günümüzün endüstrileri faaliyet riskinin kontrolünde oldukça ilerlemektedir.

---

<sup>76</sup> www.tide.org.tr

<sup>77</sup> Prof.Dr.Öcal Usta “İşletme Finansı ve Finansal Yönetim” Detay Yayıncılık,Ankara,2005.s.239.

### 2.1.2. Piyasa Riski

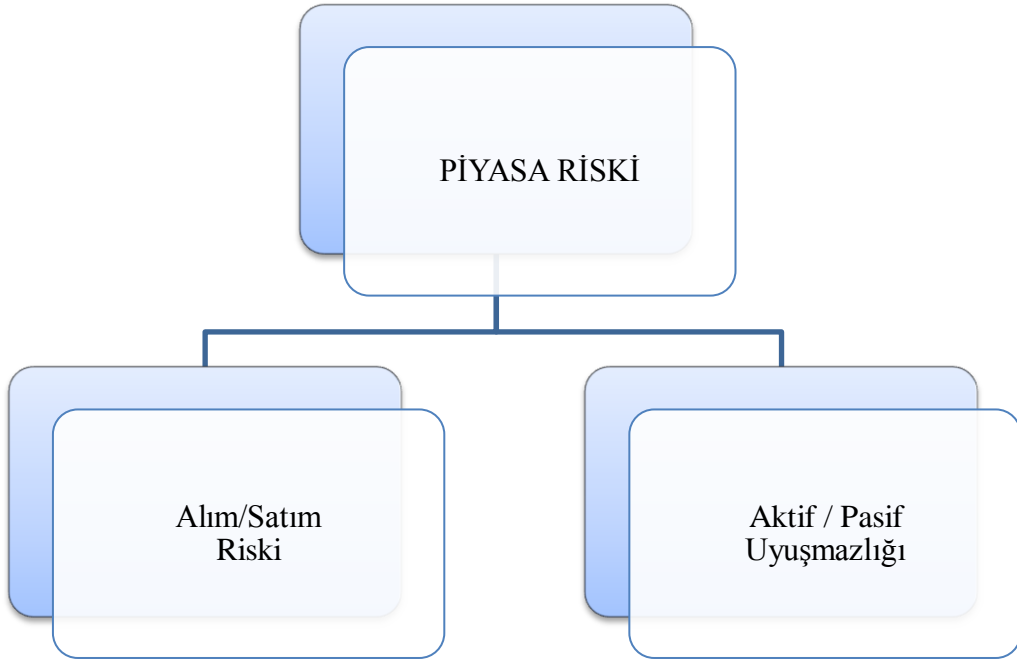
Piyasa riski, bilanço içi ve bilanço dışı hesaplarda firmalarca tutulan pozisyonlarda finansal piyasadaki dalgalanmalardan kaynaklanan faiz, kur ve hisse senedi fiyat değişmelerine bağlı olarak ortaya çıkan risk türüdür. Piyasa riski, döviz kurları dahil piyasa fiyatlarındaki hareketlerden kaynaklanan bilanço içi ve dışı sayfa pozisyonlarındaki kayıp riskidir. Faiz oranı riski, hisse senedi pozisyon riski ve kur riski gibi riskler nedeniyle zarar etme ihtimalini ifade eder<sup>78</sup>.

Piyasa riski, döviz veya mal piyasalarında fiyattaki dalgalanmalar, faiz oranlarındaki iniş ve çıkışlar ile hisse senedi, emtia ve finansal enstrümanların fiyatlarında meydana gelen değişimlerin meydana getirdiği risk olarak tanımlanabilir.

---

<sup>78</sup> Dr. Tamer Aksoy, Tüm Yönleriyle Denetim, Yetkin Yayınları, Ankara.2006.s.1435.

## PİYASA RİSKİNİ İKİ KATEGORİDE İNCELEYEBİLİRİZ<sup>79</sup>



**Şekil 10:** Piyasa Riski

- Piyasa faktörlerindeki (faiz oranları, döviz kurları, petrol fiyatları) dalgalanmalardan doğan risk
- Piyasa faktörleri arasındaki volatilité ve korelasyonlara dayalı günlük analiz
- Likid olmayan aktif ve pasiflerin arasında dönem uyumsuzluğundan doğan faiz ve likidite riski
- Büyük piyasa hareketlerine dayalı uzun dönemli analiz

Döviz kuru, faiz oranları gibi piyasa göstergelerinde ortaya çıkabilecek değişimlerin devlet borçlanma maliyetlerini artırma tehlikesi olarak tanımlanabilir.

Mevcut piyasa faizlerinin yüksek olduğu durumlarda Hazine borçlanmasının vadesini kısaltarak uzun vadeli maliyetlerinde düşüş gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Faiz oranlarının düşmesinin beklendiği durumlarda uzun vadeli borçlanmak yüksek bir reel maliyet riskini beraberinde getirmektedir.

<sup>79</sup> [cevdetkizil.com/cevdetkizil/tr/admin/editor/ccv/genel/muratbesinci.ppt](http://cevdetkizil.com/cevdetkizil/tr/admin/editor/ccv/genel/muratbesinci.ppt)

Devletin borç ödemeleri, borç stoku içinde döviz cinsi veya dövize endeksli borçlanma araçları bulunması durumunda, döviz kurlarının dalgalanmasına duyarlı hale gelecektir.<sup>80</sup>

Piyasa riski piyasa fiyatlarının seviyesi veya volatilitesindeki hareketlerden kaynaklanabilmektedir. Piyasa riski iki temel formda olabilir: tam (absolute) risk ve görelî risk. Tam risk paralel terimlerle kesin olarak ifade edilebilirken, görelî risk seçilen bir benchmark endeksle ilişili olarak ölçülür. Tam risk toplam getirinin volatilitesine odaklanırken, görelî risk izleme hatası (trucking error) ya da endeksten sapma ile riski ölçer.<sup>81</sup>

### 2.1.3. Likidite Riski

Likidite riski, firmaların ellerinde bulundurdukları varlıklarını kısa zamanda nakde çevirememesi riskidir diyebiliriz. Firmaların nakit akışlarındaki dengesizlikleri sonucunda nakit çıkışlarını tam olarak ve zamanında karşılayacak nakit mevcuduna veya nakit girişine sahip olmaması durumunu ifade eder.

Likidite kavramı, işletmeler açısından ödeme gücünü ifade eder. Başka bir deyişle, likidite, işletmenin vadesi gelen burcunu ödeyebilme yeteneğidir. Likidite riski ise işletmenin vadesinde yükümlülüğü gerçekleştirilememesi riskidir. Kısaca likidite riski, nakit girişleri ve çıkışları arasındaki dengenin gerçekleştirilmesinin taşıdığı belirsizliktir.<sup>82</sup>

Likidite riski iki şekilde ortaya çıkar. Bunlar: varlık likiditesi riski ve tonlama likiditesi riskidir. Varlık likiditesi riski, piyasa/ürün likiditesi olarak da bilinir ki, bu risk o işlem geçerli piyasa fiyatında gerçekleştirilmediğinde ortaya çıkar. Bazı varlıklar, örneğin; güçlü döviz ve hazine bonoları, çok küçük fiyat etkileriyle likide edebildikleri için piyasalara sahiptirler. Öte yandan tezgah üstü türevler gibi kontratlar yada gelişen piyasa, hisse senetlerinde herhangi bir işlem, fiyatları kolaylıkla etkileyebilir. Ancak, bu aynı zamanda alınan pozisyonun bir fonksiyonudur. Piyasa/ürün likiditesi, riski belirli piyasa ya da ürünlere sınırlar koyarak ya da çeşitlendirme ile yönetilebilir.<sup>83</sup>

---

<sup>80</sup> Yrd.Doç. Dr. Metin Coşkun, Sermaye Piyasaları, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 2005, s.58.

<sup>81</sup> Prof. Dr. Öcal Usta "İşletme Finansı ve Finansal Yönetim" Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.234-235.

<sup>82</sup> Prof. Dr. Öcal Usta, a.g.e., s.238.

<sup>83</sup> Prof. Dr. Öcal Usta, a.g.e., s.238.

Nakit akım riski olarak bilinen tonlama likiditesi riski, erken likiditasyona zorlayan, bu nedenle de kayıtlı kayıpları, realize edilmiş kayıplara dönüştüren ödeme yükümlülüklerini yerine getirmedeki yetersizliği ifade eder. Fonlama riski nakit akımı aralıklarına limitler konulması ile kontrol edilebilecek olan nakit akımı ihtiyaçları için uygun planlama, çeşitlendirme ve yeni fonların nakit sıkıntılarını nasıl gidereceğine ilişkin yöntemlerle kontrol edilebilir. Likidite riskini yönetebilmek için öncelikli olarak piyasa karakteristikleri olarak büyüklük, derinlik ve likidite kavramlarını anlamak gerekir. Bu risk, işletmenin kredi değerliliğini azaltıcı özelliğe sahiptir.<sup>84</sup>

Likidite, fonlama veya borçların çevrilememesi riski olarak da adlandırılmakta olup, ifta anında borç yönetiminin gerekli nakde veya fonlama imkanına sahip olmaması tehlikesini ifade eder.

Söz konusu risk, nakit ve borçlanma yönetimindeki planlama sorunlarından kaynaklanabileceği gibi, piyasaların kendi iç dinamiklerinden kaynaklanan gelişmeler veya dış piyasalardaki dalgalanmalar, piyasadaki genel likidite seviyesini etkileyebilmekte, bu durumda borç yönetimini likidite riski ile karşı karşıya bırakabilmektedir.<sup>85</sup>

#### **2.1.4. Faiz Oranı Riski**

Faiz oranı riski, finansal varlıkların getirileri ve yükümlülüklerin maliyetlerinin faiz oranı değişimlerinden etkilenmesiyle, net faiz gelirinde meydana gelecek değişimdir<sup>86</sup>.

Piyasa faiz oranlarındaki dalgalanmalar işletmenin finansal sistemi açısından sürekli bir risk oluşturur.

Piyasadaki faiz oranları çeşitli nedenlerle değişkenlik gösterir. Finansal enstrümanların bir kısmı piyasa koşullarından anında etkilendiği gibi sabit oranlı ürünler de bulunmaktadır. Sabit oranlı ürünler de vadeleri geldiğinde piyasa koşullarına göre yeniden fiyatlanır. Yani iki fiyatlama işlemi arasında piyasada değişkenlik gösteren faizler belirli bir dönem için sabitlenir. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken özkaynaklarının yeterli olmadığı durumlarda kredi alarak faiz oranı riski ve faizden kaynaklanan çeşitli risklere maruz kalırlar.

---

<sup>84</sup> Prof.Dr.Öcal Usta, a.g.e., .s.238.

<sup>85</sup> Yrd.Doç.Dr.Metin Coşkun,Sermaye Piyasaları,Birlik Ofset Yayıncılık.Eskişehir,2005.s.58.

<sup>86</sup> Basel Committee on Banking Supervision, "Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks", op.cit., p.9.

Bir finansal kuruluşun net faiz getirisindeki değişim birçok faktöre bağlı olarak ortaya çıkabilir. Bu faktörler temel olarak; ürünlerin faiz tahakkuk dönemlerinin farklılığı yüzünden ortaya çıkan “yeniden fiyatlandırma riski”, baz faiz oranlarındaki uyumsuzluk sebebiyle oluşan “baz oran riski”, getiri eğrisinin yapısında oluşabilecek değişimler sebebiyle ortaya çıkan “getiri eğrisi riski” ve faiz oranlarındaki değişikliklere paralel olarak yatırımcı tercihlerinde meydana gelecek değişiklikler sebebiyle ortaya çıkan “opsiyon riski” olarak gruplanabilir.<sup>87</sup>

### 2.1.5. Kredi Riski

Kredi riski, işletmelerin karşılaştıkları zorluklardan dolayı vadesinde yükümlülüklerini yerine getirememesinden kaynaklanan durum olarak adlandırılabilir.

İşletme açısından temel amaç doğan her alacağın tahsil edilmesi olmakla beraber, değişik faktörler bunun her zaman için gerçekleşmesini engellemektedir. Alacakların firma açısından riski bu tip yatırımların bir bölümünün firma tarafından tahsil edilmemesidir. Riski işletme karar modelleri için hemen daima söz konusu yapılabilecek bir haldir<sup>88</sup>.

Kabul edilen bir kredide iki tür risk söz konusudur. Bunlardan birincisi müşterinin durumunda yükümlülüğünü yerine getirmemesine neden olacak bir değişiklik olmasıdır. İkincisi ise müşterinin yavaş bir ödeme yapabilmesini doğuracak durum değişikliğine uğramasıdır.

Kredi ticaret, hizmet ve sanayi işletmelerinin mal ve hizmet sunum faaliyetlerini desteklemek amacıyla, bankaca verilen ve bilançoların aktifine alacak olarak yansıyan işlemlerdir. Kredi yönetimi de bu işlemlerin yönetilmesidir.<sup>89</sup>

Kredi riski katılımcının sözleşmeye bağlı zaman ve durumlara göre, finansal yükümlülüklerini yerine getirmemesinden doğan risktir. Bu durum diğer tarafın finansal kayba uğramasına neden olur. Katılımcının herhangi bir zamanda sahip olduğu portföy araçlarının pozitif piyasa değerleriyle katılımcının risk oluşumu açıklanabilir. Bu oluşum, portföydeki her bir araç için temel kaynak üzerinden hesaplanabilir. Bir banka

---

<sup>87</sup> Dr. M. Övünç Şişman, BDDK Kitapları No: 9, Ankara, 2011.s.24.

<sup>88</sup> Atilla Gönenli, Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları 2001. s.301.

<sup>89</sup> Niyazi Berk, Bankacılıkta pazara yönelik Kredi Yönetimi, s.7

açısından ise müşterilere verilen kredide beklenen zarar oranına ya da borcun nominal tutarı ile geri ödemesi beklenen tutar arasındaki fark kredi riski olarak nitelendirilir.<sup>90</sup>

Risk oluşumu açıklamasının kilit yönü zamandır. Kredi riski, katılımcı ile yapılan işin üzerindeki piyasa riskinin bir fonksiyonudur. Bu ölçme, açıklama ve riski kontrol etmedeki karmaşıklığı ve çarpıklığı beraberinde getiren zaman bağımlılığıdır.

Kredi riski, sözleşmeye ve ödeme planına dayalı zorunlulukları zamanında yerine getirmeye isteksiz yada yetersiz olmaları durumundan kaynaklanmaktadır. Bunun etkisi taraflardan birisi sözleşmeye uymayan bir davranışta bulunursa, yer değiştiren nakit akışının maliyeti ile ölçülür.

Kredi riskinin neden olduğu kayıplar gerçek aksamanın ortaya çıkmasından önce de gerçekleşebilir. Daha genel olarak, kredi riski bir kredi olayına bağlı olarak tanımlanabilir. Bir kredi riski olayı, taraflardan birisinin yükümlülükleri yerine getirme çabasında bir değişiklik söz konusu olduğundan ortaya çıkmaktadır. Böylece borcun piyasa tutarında kredi ratingleri veya piyasanın aksama yüzdesine bağlı olarak, kredi riski olarak da görülebilir. Kredi riski ve piyasa riski arasında bir tür bindirme (üverlap) yaratılmaktadır.

Senetler, borçlar ve türevlerin hepsi kredi riskine maruz kalabilir. Genellikle, kredi riski borcun yüzdesel değeri olarak, kolayca ölçülebilir. Kredi riski ayrıca hükmet riskini de kapsamaktadır. Örneğin, bir ülke yönetiminin yabancı kurları, tarafların anlaşma yükümlülüklerini yerine getirmelerini imkansız hale getirecek şekilde vergilendirmeleri halinde ortaya çıkmaktadır. Bir ihmale dayalı risk genellikle işletmeye özgü iken, hükümetten kaynaklanan risk ülkeye özgüdür.<sup>91</sup> Ülke yönetiminden kaynaklanabilecek olası kredi riski işletme yönetimi tarafından göz önünde bulundurularak stratejiler hazırlanmalıdır.

### **2.1.6. Kambiyo Riski**

Döviz kurlarındaki dalgalanmalar 1970'lerden sonra önemli ölçüde artmıştır. Bu durum döviz kurlarındaki değişmelerden kaynaklanan risklerde büyük artışlara neden olmuştur. Kambiyo riski ya da yabancı para riski de denilen döviz riski, buna paralel olarak Bankacılık sisteminde 1970'li yılların başından itibaren sabit kur sisteminin terk

---

<sup>90</sup> Prof.Dr.Öcal Usta, a.g.e., .s.237.

<sup>91</sup> Prof.Dr.Öcal Usta, a.g.e., .s.237-238.



edilmesine de bağılı olarak önemli hale gelmiştir<sup>92</sup>. Kur sisteminin dalgalı hale getirilmesiyle tüm döviz cinsleri kambiyo riski altına girmiştir.

Her döviz cinsi için ayrı ayrı net döviz pozisyonu vardır. Tüm dövizler göz önüne alınarak kullanılan ülke para birimi cinsinden toplam döviz pozisyonu hesaplanır.

Bankalar taşıdıkları artı ya da eksi döviz pozisyonları ve döviz kurlarındaki muhtemel dalgalanmalar nedenleriyle kur riski ile karşı karşıya kalmakta, sıfır döviz pozisyonu halinde ise, doğal olarak, kur riski söz konusu olmaktadır<sup>93</sup>. Kambiyo riski firmaların döviz cinsinden hem borçlu oldukları hem de alacaklı oldukları durumlarda önemli bir risk faktörüdür.

Döviz kuru riskinin firmalar açısından önemi; döviz kurundaki değişiklikler, döviz cinsinden alacakların tamamen veya zamanında tahsil edilememesi veya döviz cinsinden borçların ödenmesi için gerekli dövizin temin edilmesi sırasında firmaların zarara uğramasına neden olur. Bu risk özellikle bankalar, ithalat ve ihracat şirketleri ve dövizle işlem yapan diğer firmalar açısından dikkate alınması zorunlu olan bir risktir.

Döviz yönetimi, gerektirdiği çeşitli külfetlerin yanı sıra firmalara pek çok fırsatı da yakalayabilme imkanı vermektedir.

Firmalara sağladığı fırsatlar;

- Firmalar döviz yönetiminin getirdiği cari işlemlerle nakit durumundaki fonlarını daha verimli kullanma imkanına kavuşabilirler.
- Uluslararası ticareti gerçekleştirmede rakiplerine göre üstünlükler elde edebilirler.
- Firmaların döviz yönetiminde etkili olmaları, firmalara bankalar açısından önemli bir müşteri niteliği kazandırabilir, bu durumda bankalar bu tür firmalara bazı ek imkanlar sunabilir.

Firmalar uyguladıkları etkili döviz politikaları sayesinde, ticari olmayan karlarında önemli artışlar sağlayabilirler.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Karacan, a.g.e., s.24.

<sup>93</sup> Tefik-Tefik: a.g.e., s.294.

<sup>94</sup> Ayyıldız, 1989:68. <http://www.dovizriski.com/>

Döviz kuru riski ile firmalar, genellikle aşağıdaki durumlarda karşılaşmaktadırlar.

- İhracatçının, ihracat konusu ürün ve hizmetlerin üretim ve yerine getirilmesinde kullandığı para birimi ile ihracat tutarlarını alacağı para biriminin birbirlerinden farklı değer ve değişimleri söz konusu ise,
- İhracatçının değişik yabancı paralarla belirtilen, belirli bir zaman boyutu içinde tahsil edilmesi ya da ödenmesi gereken alacakları ve borçları varsa ve milli paraya göre yabancı paraların paritelerinde dalgalanmalar var ise,
- Yurt dışında hizmet gören bir mühendislik ve müteahhitlik firmasının bu hizmetin yerine getirilmesinde yaptığı harcamalar ile hizmetten doğan alacağının tutarı, farklı paralar ile ödeniyor ve tahsil ediliyorsa ve bu paraların değerleri değişim gösteriyorsa,
- Hem yurt içinde, hem de yurt dışında bir çok şubesi, ortaklığı, yatırımları bulunan çok uluslu bir firmanın üretim, ithalat ve yatırım faaliyetlerinde değişim aracı olarak kullandığı para birimi, kendi ülkesinin para biriminden başka, alacak ve borçların net varlıklarını belirten değerli belgeleri farklı dövizler üzerinden işlem ve değerlendirmeye tabi tutuyor ise, döviz riskiyle karşılaşır.<sup>95</sup>

### **2.1.7. İtibar Riski**

İtibar riski, şirketin kredibilitasını gösteren önemli bir unsurdur. Yönetici kadro şirketin bu toplumsal algısını korumalı ve daha da yükseltmelidir. Kurum itibarını zedeleyecek risklerden korunmalı ve bu yönde çalışmalar yapılmalıdır.

Yöneticiler, şirketlerinin itibarının değerini, iyi bilirler. Olumlu yönde sağlam bir itibara sahip şirketler insanları çok daha fazla etkiler. Çoğunlukla kendilerine prim yaptıran daha değerli bir görüntüleri varmış gibi algılanırlar. Onların müşterileri hem daha sadıktır hem de çok daha geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinde alışveriş yaparlar. Çünkü piyasa bu tip şirketlerin, sürdürülen bir kazanç ile istikrarlı büyüme göstereceğine, daha yüksek fiyat-kazanç çarpanları ve piyasa değerleri olduğuna ve sermaye maliyetlerinin de daha düşük olduğuna inanır. Dahası piyasa değeri hesaplamasının %70 – 80 kadarının, marka değeri, entelektüel sermaye ve iyiniyet gibi değerlendirmesi-güç soyut aktiflerden geldiği bir ekonomide, organizasyonlar

---

<sup>95</sup> <http://www.dovizriski.com/>

itibarlarına gelebilecek her türlü tehlikeye karşı genellikle savunmasızdırlar.<sup>96</sup> İşletmeler itibar riskine karşı genel olarak pasif karakterli olmaları yöneticiler açısından önemli bir kriz durumudur. Bu süreçte firma üst kadroları kriz yönetimi planlaması yapmalıdır.

Ancak şirketlerin çoğu, genelde kendi itibarlarının özeldeyse itibarlarını tehdit eden risklerin yönetiminde oldukça yetersiz kalmaktadırlar. Tüm enerjilerini, zaten itibarlarını zedelemeye başlamış tehditleri savuşturma üzerine odaklanmaya meyillidirler. Bu, risk yönetimi değildir; bu kriz yönetimidir – zararı azaltmayı amaçlayan reaksiyonel bir yaklaşımdır. Bu makale, itibar ile ilgili risklerin proaktif yönetimi için genel bir perspektif sunmaktadır. Bu tip risklerin seviyesini etkileyen faktörleri açıklar ve sonra da bir şirketin bunları nasıl yeterince cisimleştirip kontrol edebileceğini araştırır. Bu tipten bir yöntem, yöneticilere şirketlerinin itibarını zedeleyebilecek mevcut ve muhtemel tehditleri değerlendirmelerinde ve bir risk ortamında riski kabullenmeleri veya riskten kaçınmaları ya da riski hafifletmeye karar vermeleri aşamasında daha başarılı işler yapmalarına yardımcı olacaktır.

İtibar riskini belirleyen faktörler: Bir şirketin hangi derecede itibar riskine maruz kaldığını belirleyen üç şey vardır. Birincisi, itibarının gerçek karakterini aşip aşmadığıdır. İkicisi, bu aradaki uçurumu arttırabilecek veya (daha küçük ihtimalle) kapatabilecek dışsal inançlar ve beklentilerin ne kadar değiştiğidir. Ve üçüncüsü, yine bu uçurumu etkileyebilecek olan dahili koordinasyon kalitesidir.<sup>97</sup> “İyi bir itibar oluşturmak çok fazla iyi eylemi gerektirir, onu kaybetmek için ise yalnızca tek bir kötü eylem yeterlidir.” – Benjamin Franklin

İtibar riski, sistem veya ürünler umulduğu şekilde çalışmazsa ortaya çıkabilir ve yaygın menfi kamu tepkisine neden olabilir. İtibari risk ayrıca, bir hizmet ile sorunlar yaşayan ancak ürün kullanımı ve problemi çözme prosedürleri hakkında yeterli bilgi verilmeyen müşterilerin bulunduğu durumlarda da ortaya çıkabilir.

Üçüncü şahıslar tarafından yapılan hatalar; kötülük ve sahtekârlık da itibar riskine maruz bırakabilir. İtibar riski, özellikle alternatif ulaşım yollarının bulunmadığı durumlarda, müşterilerin kendi paralarına veya hesap bilgilerine ulaşmalarını zorlaştıran, önemli iletişim ağı problemlerinden de doğabilir.<sup>98</sup> Firmanın itibarını

<sup>96</sup> <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=19442>

<sup>97</sup> <http://www.capital.com.tr>, a.e.

<sup>98</sup> Dr. Tamer Aksoy, Tüm Yönleriyle Denetim, Yetkin Yayınları, Ankara.2006.s.1433.

oluşturana kadar var olan itibarını korumak ve ona süreklilik kazandırmak kurum için öncelikle itibarı zedeleyebilecek türdeki risklerin durumu firma yönetimi tarafından kontrol edilmelidir.

“Karakter bir ağaç, itibar da onun gölgesi gibidir. Gölge bizim onun hakkında düşündüğümüz şeydir; ağaç ise gerçekliktir.” –Abraham Lincoln.

İtibar riski, itibarı nasıl oluştururken dikkat ediyorsak, onu korumak için de dikkat etmemiz gerekiyor. Aslında bu proaktif olmanın da bir ön koşulu. Proaktif itibar yönetimi stratejileri için itibarı tehdit eden risklerin neler olduğunun bilinmesi ve onlara dikkat edilmesi gerekiyor.<sup>99</sup>

### **2.1.8. Suiistimal Riski**

Uluslararası Denetim Standartlarına göre; işletmenin yöneticileri, çalışanları veya işletme ile ilgili üçüncü kişilerin bir veya daha fazlası tarafından kendilerine adil olmayan ve illegal bir avantaj sağlamak üzere giriştikleri kasıtlı ve aldatıcı davranışlar hile olarak tanımlanmaktadır.

Şirket içi suiistimaller işletmeler için önemli bir kayıp unsurudur. Yaşanabilecek büyük suiistimaller şirketlerin batmasına ve pek çok kişinin mağdur olmasına yol açabilecek boyutlara dahi ulaşabilmektedir.<sup>100</sup> Çalışanların ve yöneticilerin gerçekleştirebileceği usulsüzlük ve suiistimallerin önlenmesi için öncelikle yönetim kurullarına rol düşmektedir. Etkin bir iç kontrol sistemi kurularak gerekli tedbirlerin alınması öncelikle yönetimin sorumluluğudur.

Suiistimal risklerinin etkili bir şekilde yönetilmesinde kurum içerisinde etkin bir iç denetim mekanizması oluşturulması oldukça önemlidir. İç kontrol biriminin kurum içerisinde bağımsız ve tarafsız bir güvence icra etmesi, iç kontrollerin etkinliği konusunda güvence vermesi ve suiistimal olaylarında incelenmesinde rol alması iç denetimin önemini artırmaktadır. Firmaların iç denetim birimlerini oluşturmaları veya mevcut iç denetim birimlerini daha etki hale getirmeleri suiistimal risklerinin yönetilmesi açısından önemlidir.

Bir işletmenin kendisini ve menfaat sahiplerini suiistimal olaylarından etkin bir şekilde koruyabilmesi için kendisini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek

<sup>99</sup> <http://iletisimselcizgiler.blogcu.com/itibar-riski/11834211>

<sup>100</sup> [http://denetimforumu.blogspot.com/2013\\_05\\_01\\_archive.html](http://denetimforumu.blogspot.com/2013_05_01_archive.html)

suiistimalleri ve bunların gerçekleşme olasılıklarını doğru şekilde anlaması gerekmektedir.

İşletmenin büyüklüğüne, bulunduğu sektöre, amaçlarına, işlemlerinin karmaşıklığına göre özel olarak oluşturulmuş bir suiistimal risk yönetim programı uygulanmalı ve bu program periyodik olarak güncellenmelidir. Suiistimal risk değerlemesi işletmenin genel risk değerlendirmesi ile birlikte ele alınabileceği gibi ayrı olarak da yürütülebilir. Ancak her iki durumda da yapılacak değerlendirmenin en azından risk tanımlama, riskin gerçekleşme ihtimali, riskin muhtemel etkisi ve riske karşı alınacak tedbirleri içermesi gereklidir. Suiistimal riskinin belirlenmesinde dış kaynaklardan faydalanılabileceği gibi (düzenleyici kurumlar, sektörel kaynaklar, mesleki örgütler vb.) şirket içi kaynaklardan da faydalanılabilir. Şirket içerisinde yapılacak risk belirleme çalışmaları sırasında kurumun tüm birimlerinden personellerle görüşmeler ve beyin fırtınası aktivitelerinin gerçekleştirilmesi, gelen ihbarların incelenmesi ve analitik inceleme prosedürleri gibi yöntemler uygulanabilir.

Aşağıda örnek bir suiistimal riski değerlendirme şablonu verilmiştir. Verilen şablon örnek amaçlı olup işletmeler kendi suiistimal risklerini değerlendirirken çeşitli düzenleme ve uyarlamalar yapabilirler<sup>101</sup>.

---

<sup>101</sup> [http://denetimforumu.blogspot.com/2013\\_05\\_01\\_archive.html](http://denetimforumu.blogspot.com/2013_05_01_archive.html)

**Tablo 6:** Suiistimal Riski Değerleme

<b>Sahip</b>	<b>Suiistimal Riskleri</b>	<b>Kontroller</b>	<b>İzleme</b>	<b>İhtimal</b>	<b>Etki</b>
İnşaat Departmanı	Yüklenici ve Alt Yüklenici arasında yolsuzluk yapılması  - İhaleye fesat karıştırma -Rüşvet/Gayri resmi komisyonlar	- Fiyat teklifinden önce yükleniciler araştırılır (mali ödeme gücü, itibar) - Bir ana yüklenici seçilirken resmi ihale usulleri kullanılır. (Ör. Kapalı Zarf Usulü) - Alt yükleniciler seçilirken ... TL'nin üzerindeki işler için ana yüklenici tarafından rekabete açık ihale düzenlenmesi gerekir. - İhale sürecinin sağlam ve dürüst bir temelde devam etmesini sağlamak için alt yüklenicilere İhale Teyit Mektupları gönderilir. - Geçmiş suiistimal ve etik ihlallere yönelik araştırmalar yapılır. - Suiistimal ihbar hattı oluşturularak çalışanlara uygun şekilde duyurulur. - Sözleşmelere uyulup uyulmadığını belirlemek ve usulsüzlükleri araştırmak amacıyla seçilmiş projeler için periyodik iç denetimler tamamlanır.	- İnşaat Departmanı - Tedarik - Hukuk - İç Denetim	Orta	Orta

Etkili bir risk tanımlama süreci suiistimali teşvik eden unsurların, suiistimal fırsatlarının ve çalışanları suiistimale iten baskı unsurlarının neler olabileceğinin değerlendirilmesini de kapsamalıdır. Örneğin; çalışanların performanslarına göre teşvik aldığı durumlarda verilen teşviklerin hangi ölçülere göre değerlendirildiğinin incelenmesi bize hangi alanlarda hile yapılabileceğine ilişkin bir harita verecektir. Ayrıca üst yönetimin iç kontrolleri By-Pass ederek gerçekleştirebileceği suiistimaller ile görevlerin ayrılığı ilkesinin tesis edilmediği işlemler gibi iç kontrollerin zayıf olduğu durumlar göz önüne alınarak potansiyel suiistimallerin tanımlaması yapılmalıdır.<sup>102</sup> Teknolojinin gelişmesi ve bilgi çağıyla birlikte hız, fonksiyonellik ve veriye ulaşım

<sup>102</sup> [http://denetimforumu.blogspot.com/2013\\_05\\_01\\_archive.html](http://denetimforumu.blogspot.com/2013_05_01_archive.html)

imkânları gelişmiş ancak bu durum beraberinde işletmelerin suiistimallere karşı daha açık olmalarını da getirmiştir. Dolayısıyla suiistimal riski değerlendirilirken sistemsel kontrollerin aşılabileceği, verilerin güvenilirliğinin ve bütünlüğünün tehlikeye girebileceği, işletmenin finansal ve hassas bilgilerine yetkisiz erişimlerin olabileceği konuları da göz önünde bulundurulmalıdır. Her bir işletmenin farklı risk tolerans seviyeleri olabilir. Suiistimal risklerine alınabilecek tavırlar; riski azaltıcı kontroller oluşturma, riski kabul etme (ancak gerçekleşmeleri izleme) veya her bir suiistimal olayı için spesifik olarak değerlendirme yapmak olabilir. Şirketler gelişigüzel tedbirler almak yerine planlı ve yapılandırılmış bir yaklaşımı tercih etmelidir. Ancak bir suiistimal risk yönetim programından beklenen faydanın maliyetinden daha fazla olması gerektiği açıktır. İşletme yönetim kurulu ve üst yönetimi; kurumun sürekliliğini sağlamada kendi rol ve sorumluluklarının neler olduğunu, menfaat sahiplerinin vekili olarak onlara karşı sorumluluklarını ve organizasyonun yapısını göz önünde bulundurarak suiistimal riskine karşı kurumda uygun kontrollerin oluşturulduğunu güvence altına almalıdırlar. İşletme yönetimi hile riskine karşı etkin kontrollerin oluşturulmasının yanında bu kontrollerin yetkin insanlar tarafından etkin bir şekilde işletilmesinden de sorumludur.<sup>103</sup>

### **2.1.9. Operasyonel Risk**

Operasyonel risk, çalışma şartlarındaki eksiklik ve yetersizlik, yönetimden ve personelden kaynaklanan hatalar, görevlerini yerine getirmemeleri ya da kötüye kullanmaları, yanlış denetim teknikleri, iç kontrolde kullanılan yanlış yöntemler, teknik sisteme gerekli olan bakımın yapılmaması gibi nedenlerden kaynaklanabilir.

Piyasa ve kredi riskinden geri kalan bütün riskleri operasyonel risk adı altında değerlendirebiliriz.

Operasyonel riskler bir işletmenin temel iş faaliyetlerini yerine getirmesini engelleyebilecek riskleri ifade eder. Esasen finans sektörü operasyonel risk üzerinde uzun süredir durmaktadır. Ancak kapsamlı olmaktan uzak operasyonel riskin sadece ufak bir parçasını oluşturan işlemlerin hatasız ve doğru bir şekilde gerçekleşmesi üzerine yoğunlaşmışlardır. Özellikle sigorta sektörü gibi risk odaklı çalışan sektörlerden aldığı araçlar ile artık operasyonel riskin sistemli bir şekilde ölçümüne dönük

---

<sup>103</sup> [http://denetimforumu.blogspot.com/2013\\_05\\_01\\_archive.html](http://denetimforumu.blogspot.com/2013_05_01_archive.html)

yaklaşımlar kullanılmaya başlanmıştır.<sup>104</sup> Operasyonel riskler işletmenin faaliyetleriyle ilgili içerden ve dışarıdan oluşabilecek risk faktörleri ile insan kaynaklı risklerden oluşur.

Finans sektörüne olarak ele alındığı zaman; Basel-II uzlaşısında operasyonel risk: “yetersiz veya başarısız içsel süreçler, insanlar ve sistemlerden veya dışsal olaylardan kaynaklanan kayıp riski” olarak tanımlanmıştır. Tanım, operasyonel risklerin kaynağına ve nedenine odaklanmaktadır<sup>105</sup>. Kasten veya sehven işletme personeli veya dışarıdan yapılan müdahaleler kanalıyla gerçekleşen risk “insan kaynaklı” operasyonel riskleri tarif etmektedir<sup>106</sup>. Bir operasyonel risk olayının gerçekleşmesine çoğu zaman birden çok etken sebep olmaktadır. Bahse konu etkenlerin birbiri ile etkileşim halinde bulunması bu konuda kesin yargılara varılmasını da engelleyebilmektedir<sup>107</sup>.

Operasyonel risk yetersiz veya başarısız iç süreçler, insanlar, sistemler veya dış faktörlerden kaynaklanan doğrudan veya dolaylı zarar olarak nitelendirilebilir.

Operasyonel risk bilgi, raporlama veya görüntüleme sistemlerindeki hata veya yanlışlıklardan dolayı gerekli aktivitelerin yerine getirilememesi sonucu oluşabilecek zararlar olarak da nitelendirilebilir. Operasyonel risk bir firmada veya bankada 7 nedenden kaynaklanabilir:

### **2.1.9.1. İnsanlar**

Bir firma veya bankada insanlardan kaynaklanan riskler, banka yönetimi veya personel yetersizliğinden, ihmal ve görevi kötüye kullanmadan kaynaklanan zararları kapsamaktadır. Bir banka için yönetimin limit aşımı ile veya yetersiz teminatla kredilendirme işlemi yapması, ürün ve hizmet tanıtımındaki yetersizlik operasyonel riske neden olabilir<sup>108</sup>. Personelin bilgi ve tecrübe eksikliği, motivasyonun düşük olması, fazla iş yükü gibi nedenler de bu riskin oluşumuna yol açabilir<sup>109</sup>. Tüm bunların yanı sıra personelin iyi niyet sınırları dışına çıkarak yolsuzluk, hırsızlık, sahtekârlık, emre riayet etmeme, kurallara uygun davranmama gibi hareketlerde bulunması da operasyonel riski teşkil edebilir<sup>110</sup>. Operasyonel riskin ilk kaynağı olan insan için

---

<sup>104</sup> Jorion,2004:78

<sup>105</sup> Altıntaş, 2006: 10

<sup>106</sup> Berk, 2001:168

<sup>107</sup> Mazıbaş,2005:3

<sup>108</sup> Campbell vd., 1988:27

<sup>109</sup> Betge, 1996:277

<sup>110</sup> Boyacıoğlu, 2002:52



tecrübe eksikliği, zimmet, devam eden sisteme ayak uyduramama gibi hatalar örnek olarak gösterilebilir. Operasyonel risk için öncelikli faktör insan kaynağıdır. Deneyimsizlik, zimmet, sürmekte olan sisteme uyum sağlayamama gibi haller örnek olarak verilebilir.

#### **2.1.9.2. Süreçler**

Burada ise firma veya bankanın işleyişinde meydana gelebilecek yanlışlıklar, aksamalar ve gecikmeler nedeniyle ortaya çıkabilecek riskler var olmaktadır. Süreç riski de şunları kapsamaktadır:

- Raporlama, görüntüleme ve karar verme için yetersiz prosedür ve kontroller,
- Bilginin işlenmesinde yetersiz prosedürler,
- Organizasyonel hatalar,
- Risk teftişi ve limit aşımı: risk görüntülemeye yönetim hataları,
- İşlemlerin süreçlerinin kaydedilmesindeki hatalar,
- Risk ölçümlerinde veya bilgi sistemlerindeki teknik hatalar ve denetim hataları<sup>111</sup>.

#### **2.1.9.3. Teknik Nedenler**

Teknik nedenler olarak da bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve aksamalar gösterilebilir.<sup>112</sup> Firmaların risk ölçümü için kullandığı araçlarının bulundurulmaması teknik risk olarak değerlendirilir.

#### **2.1.9.4. Bilgi Teknolojileri**

Bilgi teknolojileri için ise virüs problemleri ile eski ve yetersiz sistemlerden doğan riskler örnek olarak verilebilir.<sup>113</sup> Bilgi teknolojileri için ise sistem çökmesi ve bilgi sistemlerindeki hatalar örnek olarak gösterilebilir. Yeni yazılım programlarına uyum sağlanmaması ve yeni programa yönelik eleman yetersizliği firma açısından önemli bir risk faktörüdür.

#### **2.1.9.5. Organizasyon Yapısı**

İşletme yapısından kaynaklanan operasyonel riskleri ise işletmenin, yani firma veya bankanın kurumsal yapısı, yetkili personelin görev yerleriyle ilgili dağılımı nedeniyle ortaya çıkabilecek riskler olarak nitelendirebiliriz.

---

<sup>111</sup> Bessis, 2001: 21

<sup>112</sup> Hugentobler, 1995:65

<sup>113</sup> Keck ve Jovic, 1999: 965

### 2.1.9.6. Yasal Düzenlemeler

Ülke yönetiminin yapmış olduğu yasal değişiklikle de organizasyon açısından riskli bir durumdur. Bununla beraber uluslararası faaliyetlerde bulunan bankalar, diğer ülkelerdeki yasal düzenlemelerden de etkilenmektedir. Yasal düzenlemeler nedeniyle operasyon kaynaklı riskler de kurumları tehdit etmektedir.

### 2.1.9.7. Dış Unsurlar

Dış unsurlar da operasyonel riske neden olabilmektedir. Diğer unsurlar dışında, organizasyon dışında meydana gelen olaylar sonucu organizasyonun operasyonlarındaki negatif etkilenmeler bu grupta yer almaktadır.

Bu durumlar göz önüne alındığı zaman operasyonel riskin temelinde eksiklik, yanlışlık, önem vermeme gibi insani sonuçların etkisinin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Bu yaklaşım içerisinde operasyonel riski doğurabilecek bir çok kriter çeşitli nedenlerle göz ardı edilmekte bunları listeleyecek olursak;

1. Standart iş süreçleri olmayışı
2. Eksik dokümantasyon
3. Organizasyon şeması
4. Kuvvetlerin ayrılığı ilkesine riayet etmeme
5. İş etiği felsefesini önemsememe
6. Rekabetin getirdiği panik ve zafiyet
7. Kötüyü taklit (kuralsızlığın kural olması)<sup>114</sup>

Yukarıda sayılan nedenler göz önüne alınca operasyonel risk tek başına basit dar kapsamlı bir risk olmayıp organizasyon genelinde yönetimden başlayıp ne küçük ferde kadar inen bir anlayış ve kurumsal kültüre bağlı bir risk olmasıdır. Bu riski yaşayan kurumlarda genellikle işe yönelik aksaklıklar ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların davranışlarından kaynaklanan Operasyonel Riskleri yaratmaya neden olabilecek işe yönelik durumlar,<sup>115</sup>

- Hizmet Kalitesi Anlayışı
- Rekabet Ortamı

<sup>114</sup> Dr. Bülent Günceler, Bankalarda Risk Yönetimi, Bankalarda Risk Yönetimi Eğitim Notları.

<sup>115</sup> Dr. Bülent Günceler, Bankalarda Risk Yönetimi, Ankara, 2009. s. 53.

- İş Yüğü
- Teknik İmkansızlıklar
- Fiziki Eksiklikler
- Güven
- İhmal ve İlgisizlik

Bu durumda işletmelerin alması gereken tedbirler vardır. Bu tedbirler genellikle iş akışının elden geçirilmesi risk noktalarının ortadan kaldırılması şeklinde yapılmalıdır. İşletmenin iş akışına konulacak bazı kesin, kısıt, limit uygulama yasakları ile iş akışlarını bozmadan risk noktaları bertaraf edilebilir.

Bu amaçla operasyonel riskle mücadele ederken yapılması temel kurallar şunlar olabilir.<sup>116</sup>

- Unvanı ne olursa olsun hiç kimse bir işlemi başından sonuna kadar tek başına sonuçlandıramaz
- Müşteri işlemleriyle ilgili tüm parasal hareketler mutlaka müşterinin cari hesabından dolaştırılarak yapılmalıdır
- Bir personel senede en az ( tercihen 2 hafta devamlı ) yerini terk ederek bir başkasına devretmelidir
- Sorumluluğunda para, çek, kıymetli evrak vs bulunduran bir kişi yerini 2 günden fazla terk ediyorsa sorumluluk alanına giren kıymetleri bir başka görevliye tutanakla transfer etmelidir
- İşletmenin hazırlayacağı ve ciro ettiği kıymetler mutlaka tam ciro şeklinde ve ne amaçla ödendiğini gösterir bir ibare ile ödenmelidir
- Banka hesapları ve kıymetleri, unvanı ne olursa olsun bir çalışanın şahsi işi için veya bir müşteri için kullanılamaz
- Tüm yetki ve sorumluluklar yazılı olarak verilmelidir.

---

<sup>116</sup> Dr. Bülent Günceler Risk Yönetim Teknikleri Ders Notları, Doğuş Üniversitesi, 2012.

## Diğer Operasyonel Risklerine Karşı Alınacak Tedbirler<sup>117</sup>

- Şifre ve Anahtar Kayıtları, Fiziksel Koruma, Yedekleme
- Geçici, Aracı Hesaplarda Bekleyen Bakiyelerin Tasfiyesi
- Teminata Alınan Çek Senet vs nin Kontrol ve Mutabakatı
- Çalıştığımız Bankalardaki hesapların mutabakatı
- Müşteri Ekstreleri ve Teyit Dökümanları
- Vergilerin Takibi
- Masraf Yetki ve Limitleri, Masraf Belgeleri
- Hassas Bilgi Rapor ve Banka Evrakının dışarıya sızmasını engelleyecek kontroller
- Evrak-ı müsbite (Orijinal Dokümanların) tedariki klasmanı, saklanması

Departmanın kendi-kendini denetimi

### 2.1.10. Transfer Riski

Krediyi alan kişi ya da kuruluşun bulunduğu ülkenin ekonomik durumu ve mevzuatı nedeniyle döviz borcunun aynı türde veya konvertibl diğer bir döviz ile geri ödenememe ihtimalini gösterir.<sup>118</sup> Transfer riski döviz cinsinden borçlanan tarafın bulunduğu ülkenin ekonomik yapısıyla doğru orantılıdır.

Transfer Riski, Bir ülkenin döviz rezervlerinin yetersizliği nedeniyle, daha önce dışarıdan aldığı borçları ödeyememesi transfer riskini meydana getirir. Bir ülkede ithalatçı dışarıdan aldığı mal ve hizmet bedelini ulusal para cinsinden bankasına ödeyip, bankası ihracatçıya mal ve hizmet bedelini döviz olarak yurt dışına transfer edemiyorsa, bu durum ithalatçının ülkesinde bir transfer riskinin varlığının işareti olmaktadır.<sup>119</sup>

### 2.1.11. İflas Riski

İflas riski, firmaların tüm ticari faaliyetlerinden ve varlıklarından hedefledikleri kar miktarını sağlayamaması ve bu zararı karşılayabilecek yeterli sermayenin olmayışı, üst

<sup>117</sup> Dr. Bülent Günceler Risk Yönetim Teknikleri Ders Notları, Doğu Üniversitesi, 2012.

<sup>118</sup> Dr. Tamer Aksoy, Tüm Yönleriyle Denetim, Yetkin Yayınları, Ankara.2006.s.1434.

<sup>119</sup> <http://www.bilgiler.gen.tr/764-transfer-riski.html>

düzyer yöneticilerinin eksik bilgiye sahip olması, iç kontrol sisteminin gerektiği gibi uygulanmaması, gerekli strateji ve planların düzenli bir şekilde yapılp uygulanmamasından kaynaklanan ve bunun gibi nedenleri de sıralayarak iflas riskini tanımlayabiliriz.

Finansal kurumun varlıklarındaki ani değer kayıplarını karşılayacak yeterli sermayeye sahip olmaması ve kanuni olarak aciz halde kalmasıdır.

## **2.2. FİRMALARIN VE YÖNETİCİLERİNİN GÖZ ÖNÜNDE BULUNRURMASI GEREKEN RİSK FAKTÖRLERİ VE ALTERNATİF YOLLAR**

### **2.2.1. Teknik Risk**

Teknik risk, hedeflenen (tahmin edilen ve planlanan) performans değerine ulaşamamanın bir ölçüsüdür.

Teknik riskler, maliyet ve çizelge risklerinin temel nedenidir. Teknolojik yetenekteki zafiyetlerden ve ürün gerçekleştirme süreçlerindeki yetersizliklerden vb. kaynaklanır. Ancak teknolojik yenilik yeteneğinin firmaların başarısı için tek başına yeterli olmayacağını vurgulamakta fayda var. Yenilikçi fikirlerin, yenilikçi bir ürün olarak, rakiplerden daha önce, en uygun fiyatla ve yüksek kalitede pazara sunulabilmesi gerekir. Bu da AR-GE ve mühendislik faaliyetlerine önem verilirken ürün gerçekleştirme süreçlerinin de etkin ve verimli yönetilmesini gerektirir<sup>120</sup>. Teknolojinin çok hızlı ilerlemesi ile kuruluşların ürünlerini sürekli iyileştirmeleri, yenilikçi ve buluş niteliğindeki ürünler ortaya çıkarabilmeleri daha önemli hale gelirken, teknik riskler de artmıştır. Riskli alanlarda köklü çözümleri ortaya koyabilmek, rekabet üstünlüğü kazanabilmek, teknik risklerin öncelikle işin başında ele alınmasını gerektirir.

Teknik riskler, teknolojik, performans, standartlar, yöntemler vb. konulardaki riskleri içerir. Bu riskler kısıtlardan, teknolojik yetersizliklerden, deneyim eksikliğinden gereklerin eksik tanımlanmasından, proje ekibinin doğrudan kontrol edemediği organizasyonlardan kaynaklanabilir.<sup>121</sup> Kurumlardaki teknik risklerin önemli faktörlerinden biride teknik ekipmanın yetersizliği ve deneyimsizliğidir. Teknik risklerin çok farklı alanlarda değişik türevleri vardır.

Güvenilirlik, emniyet, tehlike, idame vb. konulardaki riskler teknik risk alanına girer.

<sup>120</sup> <http://www.isletmeportali.com/konular/risk-yonetimi/risk-nedir-risk-yonetimi-nedir.html>

<sup>121</sup> Fıkırkoca, a.g.e., s.40-41.

Bütün olası teknik riskleri anlatmak kolay değildir; ayrıntılı incelemelerle, daha alt düzeylere inildikçe, çok sayıda risk belirlenir. Genellikle ürünler çok fazla sayıda alt birimden oluşur. Her bir alt birim için birden fazla tasarım hedefi olabilir. Güvenilirlik ve idame gibi faktörler de işin içine girer. Maliyet ve çizelge kısıtları da bunlara eklenecektir. Bir projedeki teknik riskleri belirlemek için ayrıntılı ve kapsamlı bir çalışma yapılması gerekir.<sup>122</sup>

### 2.2.2. Yönetim Riski

Yönetim riski, üst yönetimin hatalarından eksik ve yetersiz bilgisi, firmanın faaliyetini yürütmede yaşanan sorunları çözmede yaşadığı zorluklar olarak nitelendirilebilir.

Yönetim riski, üst düzey yönetici kadrosunda bulunması gereken niteliklerin, tecrübenin ve yeterli bilgi düzeyinin olmayışından dolayı ortaya çıkan ölçülmesi zor olan nitel bir risktir. Ancak sonuçları açısından gözlemlenebilir. Yönetim kadrosunun alacağı her karar kurum için çok önemlidir. Alınan ve uygulanan yanlış bir karar kurumda beklenmeyen ciddi sonuçlar doğurabilir. Yönetim hataları sonucu kurumun finansal durumu, işletme faaliyetleri ve rekabet gücü bozulabilir ve kurumun taşıdığı diğer finansal risk faktörlerinde artış ortaya çıkabilir<sup>123</sup>. Firmaların tüm etkinliklerinden sorumlu olan en üst yapı yönetim kuruludur. Kurul üyelerinin gerek yönetim gerekse tüm birimlerdeki faaliyetler hakkında deneyimli ve donanımlı olmaları gerekir.

Yönetim kurulu organizasyonun en üst seviyesindeki karar alma, yürütme ve temsil organıdır. Yönetim kurulu, üstlendiği sorumlulukların yanı sıra, üst yönetimin risk yönetimi ve iç kontrol için uygun bir yapı oluşturmasını, sürdürmesini ve göstermesini sağlamaktan, üst yönetim ise, kurumun karşı karşıya olduğu riskleri belirlemek, değerlendirmek, izlemek ve azaltmaktan ve ilgili kontroller de dahil, risk yönetim süreçlerinin etkin çalıştığından emin olmaktan sorumludur.<sup>124</sup>

Yönetim riski sistematik olmayan bir risk çeşididir. Sistematik olmayan riskler finansal kurumlara özgü olan risktir. Sistematik olmayan faktörler, diğer endüstriler ve genel olarak menkul kıymetler piyasasını etkileyen faktörlerden bağımsızlardır.

---

<sup>122</sup> Fıkrıkoca, a.g.e., s.40-41.

<sup>123</sup> Aydın, 2010:16

<sup>124</sup> Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu, s.27

Sistemik olmayan risk, çok iyi çeşitlendirilmiş bir portföyde ortadan kaldırılabilecek bir risk türüdür. Sistemik riskin tamamen kontrol edilmesi imkansızken, sistemik olmayan riskin kaynaklarında yapılan değişmelerle ve yönlendirmelerle kontrol edilmesi ve yok edilmesi mümkündür.<sup>125</sup>

### **2.2.3. Finansman Riski**

Firmaların sermaye azlığını gidermek için dış kaynaklardan sağladığı mali desteğe kredi denilmektedir. Kredi sağlama ve krediyi geri ödeme firmalar için finansal bir risktir.

Üreticilerin sahip olduğu sermaye miktarı, taşıyacakları riski belirleyebilmektedir. Finansman riski, faiz oranları riski, likit ve ödeme gücü riski olmak üzere üç boyutlu olarak incelenebilir. Faiz oranı riski, borcun maliyeti ile ilgilidir ve faiz oranlarındaki değişim kısa dönemli borçlanmaları etkiler. Bu risk makro ekonomik koşullar ve politikalar sebebi ile ortaya çıkar. Likit, işletmenin borcunu nakit olarak ödeyebilme gücüyle ilgilidir. Fiyat ve üretim riski likidite problemlerinin doğrudan bir nedeni olabilir. Ödeme gücü riski, işletmedeki diğer risklerle yakından ilgilidir. Ödeme gücü riskini azaltabilmek için işletmede finansman kayıtlarının düzgün tutulması gerekmektedir.<sup>126</sup>

### **2.2.4. Üretim ve Pazarlama Riski**

Kullanılan teknolojinin büyük ölçekli üretime elverişli olmaması riskidir. Aynı risk prototipin pazarlanabilir bir ürüne dönüşmemesinde de söz konusudur.<sup>127</sup> Teknolojide meydana gelen ilerlemeler daha az zamanda daha çok ürün ortaya koyabilen üretim araçlarının meydana çıkmasını sağlamıştır. Üretim araçlarını yenilemeyen işletmeler talepleri yeterince ve zamanında karşılayamaz konuma gelirler. Bu da üretimde ve pazarlamada önemli riskleri beraberinde getirir.

Pazarlama aşamasında gelen ürünün pazarlamasına bağlı olarak gerçekleşen bir risktir. Bu aşamada ürünün pazara sunumu, pazarın hacmi ve rekabet koşulları ön plana çıkmaktadır.<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> <http://www.okanacar.com/2012/08/bankaclкта-yonetim-riski-management-risk.html>

<sup>126</sup> Melike Özcan, Tarımsal İşletmelerde Risk Yönetimi ve Bir Alan Çalışması, Ankara, 2012, s.84.

<sup>127</sup> Tuncel, s.7.

<sup>128</sup> Tuncel, s.6.

### 2.2.5. Satış Riski

Firmanın ürünlerini müşterilerine optimum düzeyde hazırlayıp sunmak isterken, karşılaşacakları engeller gibi risklerdir.

Her firma kendi içyapısına göre satış stratejileri geliştirmelidir. Müşteriye satış sırasında cazip tekliflerle yaklaşılmalı böylelikle hem satış hem de müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır. Peşin satışlarda iyi bir iç kontrol sistemi; bir kişinin yaptığı satışın, parayı alan ve gerekli değişiklikleri yapan bir başkası tarafından doğrulanmasını gerektirir. Satış memuru satışları, satış alındıklarına kaydeder. Hazırlanan satış alındıklarının günlük toplamı tahsil edilen para miktarına eşit olmalıdır. Bunun bir başka yolu da, paketler üzerindeki satış etiketlerini, malın üzerindeki fiyatlarla karşılaştırmaktır. Dolayısıyla merkez kasa tarafından alınan para toplamı yapılan toplam satışlara eşit olmalıdır<sup>129</sup>. Firmaların satış risklerinin en belirginini öznel kredili satış riskini pazarlama aşamasında belirlenen fiyattaki maddi bedelin elde edilmesine kadar ki süreçle ilgilidir.

Kredili satışlar, satış siparişinin hazırlanması, siparişin gönderilmesi, müşterinin borçlandırılması, makbuzun gönderilmesi ve müşteriden bedelin tahsili aşamalarını kapsar. Kredili satışlara ilişkin kontrol amaçları şunlardır:<sup>130</sup>

- Satışlar işletmenin hedeflerine ve yönetmeliklerine uygun olarak, müşterilerle yapılan yerinde anlaşmalar doğrultusunda yapılmalıdır.
- Siparişler onay alınarak ve kontrol edilerek kaydedilmelidir.
- Faturalama ve kayıt işlemlerinin yapıldığına dair emin olmak için gönderilmiş malların veya tamamlanmış işlerin kontrol edilmesi gerekmektedir.
- İade edilen mallar ve müşterilerin iddiaları ile ilgili gerekli işlemlerin yapıp yapılmadığı kontrol edilmelidir.
- Faturalar ve alacaklar kaydedilmeden önce uygun bir şekilde kontrol edilmeli ve gerekli onaylar alınarak kaydedilmelidir.
- Onaylanmış alacak işlemleri, doğru olarak muhasebe kayıtlarına girmelidir.

<sup>129</sup> Holmes, Overmyer, s. 143-144.

<sup>130</sup> ACCA, Audit and Internal Review, Great Britain: FTC Foulks Lynch A Kaplan Professional Company, 2005, s.167.



### 2.3. RİSK FAKTÖRLERİ

Üst yönetim karşılaşılabilecek olası risk faktörlerine etki düzeylerine göre puan verir. Önemli ve öncelikli faktörler için ağırlık hesaplaması yapar. Faktör ve ağırlığın çarpılması denetlenebilir birimdeki toplam riski göstermektedir. Her bir faktör (i) için verilen puanın (F) ve ağırlığının (W) çarpılarak elde edilen ağırlıklı puanların toplanması ile o denetlenebilir birim için toplam risk puanı elde edilir.

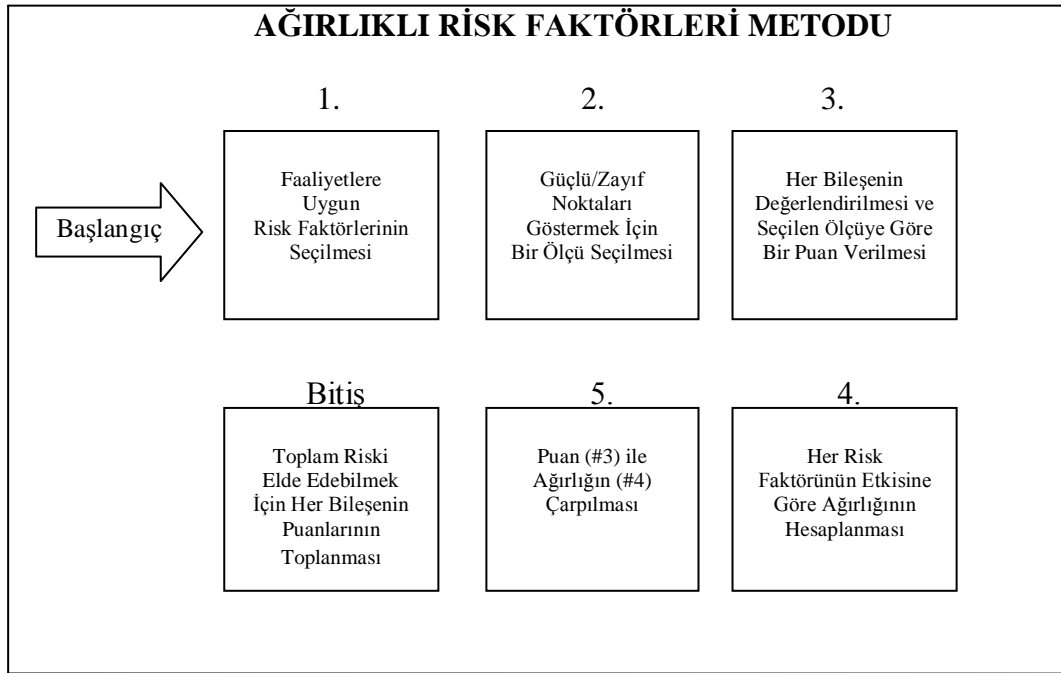
$$N$$
$$Toplam Risk = \sum_{i=1} (W_i \times F_i)$$

Genellikle bu yaklaşımda kullanılan 3 tip risk faktörü vardır<sup>131</sup>:

- **Öznel Risk Faktörleri:** Risk ölçümü ve sonuçlarının belirlenmesi için bilgi, tecrübe, hayal gücü ve yaratıcılık gereklidir. Yönetimin dürüstlüğü, süreçlerdeki değişimin kapsamı öznel risk faktörlerine örnek olarak verilebilir.
- **Nesnel Risk Faktörleri:** Stok ve alacak devir hızı, parasal risk nesnel risk faktörlerine örnek olarak verilebilir.
- **Hesaplanan Risk Faktörleri:** Nesnel risk faktörleri kullanılarak hesaplanan ve bu şekilde elde edilen faktörlerdir. Örnek olarak en son yapılan denetimin tarihi verilebilir.

---

<sup>131</sup> McNamee ,s.49.David. Risk Based Auditing. CA USA:Management Control Concepts Alamo, 1997.



**Şekil 11:** Ağırlıklı Risk Faktörleri Metodu

**Kaynak:** McNamee, s.53

Denetçinin risk faktörleri yönteminde denetlenebilir birimin toplam riskini belirlemek için aşağıdaki aşamalardan geçmesi gerekmektedir<sup>132</sup>:

- Risk faktörleri yönteminde öncelikle denetlenebilir birimin risklerinin önemli yönlerini temsil eden bir grup faktör seçilmelidir. Bu faktörler en düşük risk seviyesinden en yüksek risk seviyesine kadar sıralanmalıdır. Belirlenen risk faktörü sayısı 10’u geçmemelidir. Çok sayıda faktör kullanmak belirli risklerin etkilerinin azaltabilmektedir. Bu riski azaltmak amacıyla sıklıkla 5 faktörlü yönteme başvurulmaktadır.

- Her bir risk faktörü için sonuç ve oluşma olasılıklarına göre bir ağırlık belirlenmelidir. Bütün faktör ağırlıkların toplamı her bir bileşen için %100 olmalıdır. 5 faktörlü modelde risk faktörlerinin ölçümlemede sıralaması, en az 0.10, en fazla 0.30 aralığında olmaktadır.

- Denetlenebilir birimin her bileşeni değerlendirilmelidir ve kullanılan ölçek alınarak bir ağırlık verilmelidir.

<sup>132</sup> Deloitte, *İç Denetim Eğitimi*, s.57

• Her bir bileşen için verilen faktör puanı (F) ve her biri için hesaplanan faktör ağırlığı (W) çarpılarak her bir bileşen için bir puan elde edilmelidir. Her bileşen için elde edilen puanlar toplanmalı ve bu toplam sonucunda her bir bileşenin risk puanına ulaşılmalıdır.

## 2.4. RİSKLERİN SAPTANMASI

Risklerin saptanmasında ilk öncelik istenilen hedeflerin belirlenmesi ve hedefe ulaşmadaki karşılaşılabilecek risklerin minimize edilebilmesi için tehditleri bu doğrultuda belirlemelidir.

Riskin saptanması sürecinde, öncelikle riskin farkına varılması ve algılanması gerekir. Program risklerin belirlenmesinde, benzer program verileri, program dokümanları, iş akış şemaları, süreç çıktıları v.b. incelenir. Saptanan risklerin temel nedenlerinin ya da kaynağının belirlenmesi, risk kararının ve risk azaltma sürecinin en önemli girdilerini oluşturacaktır. Riske neden olan tehdit listesi incelenir. Neden - etki analizi yapılır. Risklerin belirlenmesinde, çoğu zaman subjektiflik payı yüksek olabilir. Başarılı bir risk belirleme bilgi, deneyim ve sezginin bileşiminin yaratılmasını gerektirir. Risklerin belirlenmesi için tekniklerden yararlanmak, subjektiflik payının azaltabilecektir.<sup>133</sup>

Potansiyel riskler aşağıdaki faaliyetlerle belirlenir:

- Program yönetim değerlendirmesi
- Sözleşmenin gözden geçirilmesi
- Dokümantasyonun gözden geçirilmesi
- Geçmiş programların ve verilerin değerlendirilmesi
- Beyin fırtınası
- Risk listeleri, dokümanları

Riskin belirlenme aşaması risk değerlendirme sürecinin en önemli aşamasıdır. Risklerin belirlenmesi aşamasında organizasyonun ve denetlenebilir birimlerin maruz kaldığı tehlikeler ve olası fırsatlar belirlenmektedir. Organizasyonların pek çok riskle

---

<sup>133</sup> Fıkrıkoca, a.g.e., s.150-151.

karşılaştığı düşünüldüğünde riskler birçok şekilde sınıflandırılabilir. <sup>134</sup> Tüm organizasyonlarda risklerin belirlenmesi, hedeflenen amaçlara ulaşmada en önemli etkidir. Risklerin belirlenme süreci önceden planlanan koşullar üzerinden yürütülür.

Risklerin belirlenmesi için öncelikle kurumun amaç ve hedeflerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu şekilde, strateji bildiriminde yer verilmiş olan vizyon, misyon ve değerler temelinde, kurumun amaçlarına ulaşmasını tehdit edebilecek veya başarısını arttıracak unsurların ortaya konması mümkün olabilecektir. Stratejik yönetimin temel kavramları olan vizyon, misyon ve değerler, stratejik yönetimi uygulayan kurumların strateji bildiriminde zaten yer alacağından, risklerin belirlenmesinde bu kavramların yeniden tanımlanması yerine mevcut tanımlardan hareket edilmesi uygun olacaktır. <sup>135</sup> Risk belirleme süreci yetkili bir denetçi tarafından yürütülür. Denetçi tüm metotları kullanır.

Risk belirlenme aşamasında denetçi pek çok yöntem başvurabilir. Performans incelemeleri, geçmiş kurumsal başarısızlıkların, geçmişteki kayıpların, müşteri ve çalışanlardan alınan geribildirimlerin incelenmesi riskleri belirleme aşamasında kullanılacak yöntemlerden ilk akla gelenlerdir <sup>136</sup>. Riski belirlemede üst yönetimle ve birim yöneticileri ile yapılacak olan görüşmelerin, risk seminerlerinin ve organizasyonun hesaplarının incelenmesinin de önemi büyüktür <sup>137</sup>. Riski belirlemede kullanılacak yaklaşımların tespit edilmesinde organizasyonun büyüklüğü, karmaşıklıkları, faaliyet alanları, faaliyet gösterdiği coğrafi bölgeler ve bunun gibi daha bir çok faktör dikkate alınmalıdır. Örneğin, bir kurumda çalışan sayısı fazla ise elektronik ortamda sosyal iletişim ağları üzerinden yada farklı yerlerden seçilecek üst düzey kişilerle görüşmeler yoluyla yapılabilir. Bu yöntem ile birlikte üst düzey yöneticiler ile görüşmeler yapılarak onların hangi alanları riskli gördükleri tespit edilebilir. Denetim bütçesi, zamanı dikkate alınarak farklı coğrafi bölgelerdeki üst düzey yöneticiler ziyaret edilebilir. Yöneticiler ile tek tek görüşmek yerine bir seminer ya da toplantı düzenlenerek yöneticilere bir sunum yapılabilir ve bu sunum sonucunda yöneticilerden riskli gördükleri alanları tespit etmeleri istenebilir. Örneğin; bütün

---

<sup>134</sup> James Roth, Donald Espersen, "Riskin Sınıflandırılması", Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi, Yaz 2002, s.19

<sup>135</sup> TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi-Prof.Dr.Ramazan Aktaş

<sup>136</sup> Phil Griffiths, a.g.e., s.21

<sup>137</sup> David Griffiths, Risk Based Internal Auditing –Three Views On Implementation s.21

çalışanlara yönelik seminerler düzenlenerek, çalışanların bu konudaki fikirleri alınarak sürece katılması sağlanabilir.

Risk belirleme faaliyetlerinin sonuçları, risk yönetim planında belirtildiği gibi dokümanite edilmelidir. Bu dokümanlar, programa ilişkin riskleri, kritiklik derecesi ile birlikte risk senaryolarını, risk yönetim kontrol faaliyetlerini de içerebilir. Dokümanlar, bunlardan başka, risklerle ilgili yapılan ön analiz sonuçlarını da içerir<sup>138</sup>.

Riski belirlemede kullanılacak diğer bazı yöntemler ise şu şekilde sıralanabilmektedir<sup>139</sup>:

- Riske maruz kalma yaklaşımı
- Çevresel yaklaşım
- Tehdit senaryoları

### **Riske Maruz Kalma Yaklaşımı**

Bu yaklaşımda denetçi tesis, makine, ekipman gibi fiziksel; nakit, yatırımlar gibi finansal değerleri; personel bilgi ve deneyimini içeren insan kaynaklarını; marka , isim hakkı gibi maddi olmayan varlıkları etkileyebilecek tehdit ve fırsatlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yaklaşım, iş amaçlarının yerine getirilmesinde önemli katkısı olan varlıkları boyut, çeşit, taşınabilirlik, bulunduğu yer gibi özelliklere bakarak tanımlamaktadır. Yaklaşımın amacı bu varlıklarda oluşabilecek değer kayıplarının ortaya çıkarabilmektir. Riske maruz kalma yaklaşımının kullanılabilmesi denetlenebilir alanlardan bazıları şunlardır<sup>140</sup>:

- Üretim Süreçleri
- İnşaat ve Onarım İşlemleri
- Parasal İşlemler
- Motorlu Taşıt Operasyonları
- Envanter Süreci
- AR-GE Faaliyetleri
- Bilgi Sistemi Geliştirme Faaliyetleri

---

<sup>138</sup> Fıkrıkoca, a.g.e., s.150-151-189.

<sup>139</sup> Deloitte, İç Denetim Eğitimi ,s.44

<sup>140</sup> Deloitte, a.e., s.44

## **Çevresel Yaklaşım**

Organizasyonlar birçok birleşenden oluşan bir dış çevrede kurulmakta ve organizasyonun bütünü ve denetlenebilir her birim, çevresel risklerden belirli ölçüde etkilenmektedir. Bu yaklaşım mevcut çevre ile gelecekte ne olabilir, neler değişebilir sorularından yola çıkarak gelecekteki çevreyi fırsatlar ve tehditler açısından değerlendirmektedir<sup>141</sup>. Organizasyonların etkilendiği çevreler şunlardır:

- Fiziki Çevre: Bölge, Yerleşti
- Ekonomik Çevre: Mali Unsurlar, Faiz Oranları, Genel Ekonomi
- Yasal Mevzuat: Kanunlar, Politikalar, Yönetmelikler
- Rekabet: Doğrudan ve Dolaylı Rekabet, Değişiklikler
- Müşteriler /Ortaklar
- Tedarikçi Firmalar
- Teknoloji

Çevresel yaklaşım<sup>142</sup>;

- Satış pazarlama ve dağıtım fonksiyonları
- Banka işlemleri,
- Müşteri hizmetleri faaliyetleri,
- Devlet ve kamu hizmetleri,
- Muhasebe vb. fonksiyonların denetiminde kullanılabilecek bir yaklaşımdır.

İşletmelerin en çok karşılaştıkları çevresel riskler ekonomik çevre yasal mevzuat ve rekabettir. İç kontrol sistemi sürekli takip yöntemi kullanarak bu süreci dinamik bir şekilde takip etmelidir.

## **Tehdit Senaryoları**

Tehdit senaryoları yolsuzluk ve güvenlikle ilgili durumlar söz konusu olduğunda kullanılacak en yararlı yöntemlerden biridir. Tehdit senaryolarında öncelikle riske ve tehdiye maruz kalacak değerler belirlenmektedir. Daha sonra bu değerler ile ilgili risk ve tehditler sıralanıp, bu tehditlerin nasıl gerçekleşeceği listelenmektedir<sup>143</sup>. Tehdit

---

<sup>141</sup> McNamee, a.g.e., s.28

<sup>142</sup> Deloitte ,İç Denetim Eğitimi,s.45

<sup>143</sup> McNamee, a.g.e., s.32

senaryosunun amacı yolsuzlukla ilgili tehditleri belirlemek ise senaryo yolsuzlukla ilgili üç unsuru da içermelidir:

- Hırsızlık: Varlık nasıl çalınabilir?
- Gizleme: Hırsızlık nasıl saklanabilir?
- Kullanma: Çalınan varlık nasıl kullanılabilir?

Şirket hissedarlarının kurumsal risk alma profillerinin ortak bir anlayışa sahip olabilmesi için öncelikle şirketin genel mevcut konumunu, hedeflerini ve bu hedeflerine nasıl ulaşılacağını tanımlayan bir şirket stratejisi ve politikası bulunmalıdır. Bu strateji bilinmeksizin şirketin kurumsal risk alma profilinin uygunluğunu değerlendirebilmek mümkün değildir. Esasen şirketin stratejileri ve kurumsal risk alma profilleri birbirlerinden etkilenen kavramlardır. Bu nedenle biri diğerinin bir sonucu olarak algılanmamalıdır. Ancak birbirleri ile uyumlu olmalıdırlar. Bunun tespit edilebilmesinin tek koşulu ise bu iki kavramın da net bir şekilde bilinmesidir. Bir şirketin hedefleri ve buna bağlı olarak belirlenmiş olan stratejilerinin varlığı, o şirketin değer yaratma ve risk yönetimi uygulamalarına zemin oluşturacak bir iş modelinin tanımlamasına yardımcı olacaktır.<sup>144</sup>

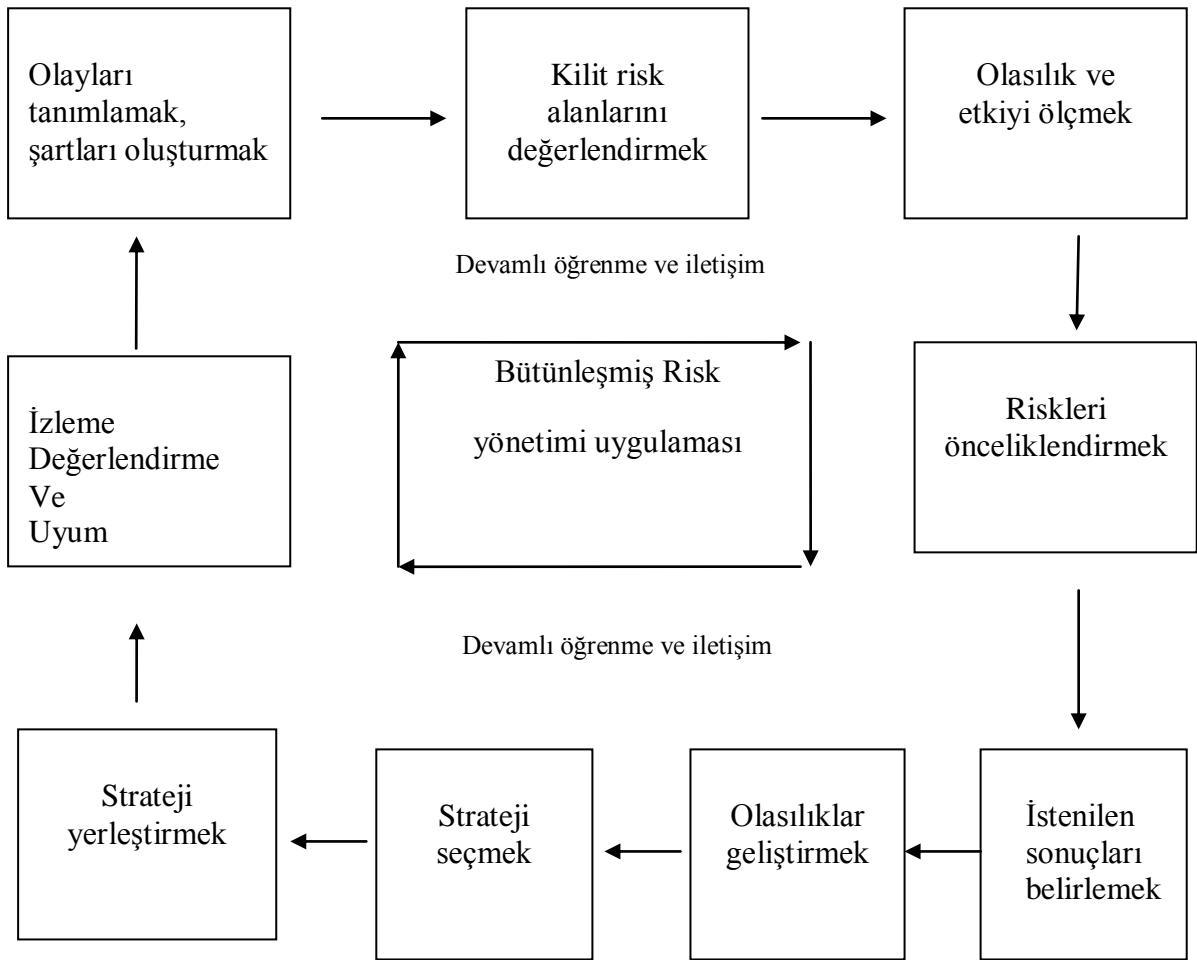
## **2.5. RİSK YÖNETİM AŞAMALARI**

Firmanın belirlediği hedeflerine ulaşması ve bu sürecin planlı, sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesi risksiz yönetim aşamaları programını uygulamasıyla gerçekleşir.

Devamlı bir risk yönetimi süreci kuruma riskleri anlamak, yönetmek ve iletişimde yardımcı olur. Devamlı risk yönetiminin aşamaları şöyle bir diyagramla gösterilebilir:

---

<sup>144</sup> TÜSİAD.Kurumsal Risk Yönetimi,Şubat,2008.s.34



Şekil 12: Bütünleşmiş Risk Yönetim Uygulaması (Arslan, 2008).

## 2.6. RİSKLERİN ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Risklerin önceliklendirilmesi, risklilik dereceleri yüksek olanlar ve tehlike arz eden riskleri sıralamalı sonrasında minimize etmek için çözümler oluşturmalıdır. Riskleri tehlike ve önem derecesine göre yüksek, orta ve düşük olarak sıralayabiliriz.

Risk analizinde belirlenen risk seviyelerine göre riskler önceliklendirilmelidir. Risk izleme için kaynak aktarımı yapılırken öncelik yüksek risk dereceli risklere verilmeli, bu riski oluşturan açıklıklar ve tehditlere karşı önlemler daha önce alınmalıdır<sup>145</sup>. Tehditlere ve belirsizliklere karşı risklerin önceliklendirilmesi önemliliklerine göre derecelendirilmelidir.

<sup>145</sup> Tübitak,UEKAE,Bgys-Risk Yönetim Süreci Kılavuzu,2007.s.24.



Riskleri önceliklendirmek, zaman olarak gerçekleşme aralığı ve kurumun başarısına etkisi açısından risklerin sıralanmasını ifade eder. Etki ve ihtimal düzeyleri, risklerin önemlilik düzeylerinin göstergesidir. Riskleri önceliklendirme konusunda değişik usuller ve matematiksel yöntemler kullanılabilir. Ancak şunu kabul etmek gerekir ki işin konusu ne kadar rakamlara veya somut verilere dayanırsa dayansın, riskleri değerlendirme/önceliklendirme işi esas olarak yargılara dayanır. Risklerin önemlilik düzeyleri, kurumun risk kütüğünde, ‘düşük’, ‘orta’, ‘yüksek’ veya rakamsal olarak, 1, 2, 3 (4, 5 gibi daha fazla derecelendirme de yapılabilir) şeklinde gösterilir<sup>146</sup>. Risk önceliklendirme, risk analiz sürecinin bir parçasıdır. Risk önceliklendirme sürecinde, belirlenen risk dereceleri/büyükliklerine bağlı olarak riskler öncelik sırasına konmaktadır.

En öncelikli risk, en kritik olan ve en önce çözülmesi gereken risktir. En yüksek dereceye sahip risk, azaltma faaliyetlerinde en öncelikli olarak ele alınması gerekli olanıdır. Risk önceliklendirme süreci sonucunda, program için en kritik olan riskler belirlenir. Risk önceliklendirme sürecinin çıktısı olan önceliklendirilmiş risk listesi, risk azaltma planlarının geliştirilmesinde, azaltma faaliyetlerinin listesinin hazırlanmasında, azaltma için kaynak planlamada temel olarak alınır. Önceliklendirme, en kritik risklerden başlayarak risk azaltma faaliyetlerinin planlanmasına olanak tanır. En kritik risklere, öncelikli kaynak ayrılarak, kısıtlı program kaynaklarının etkin kullanımı sağlanır<sup>147</sup>.

Riskler önceliklendirilirken önce riskler sıklıklarına, önemlerine ve zaman içindeki etkilerine göre bir öncelik sırasına dizilir ve derece verilir. Daha sonra risklerin etkilerini grafiklerle detaylandıran risk haritaları geliştirilir. Öncelikli risklerin sahiplenilmesi gerçekleştirilir. Bu durum belirli bir fonksiyon veya birim tarafından atama şeklinde yapılabilir. Son olarak da riskler önemine göre risk sınıflarına sokulur; düşük, orta ve yüksek derecede önemli riskler. Yüksek derecede önemli risklerin muhtemel nedenleri araştırılır, kontrol teknikleri geliştirilir ve bunlara nasıl karşılık verilebileceğine dair öneriler sunulur.<sup>148</sup> İşletmeler riskleri önceliklendirirken

---

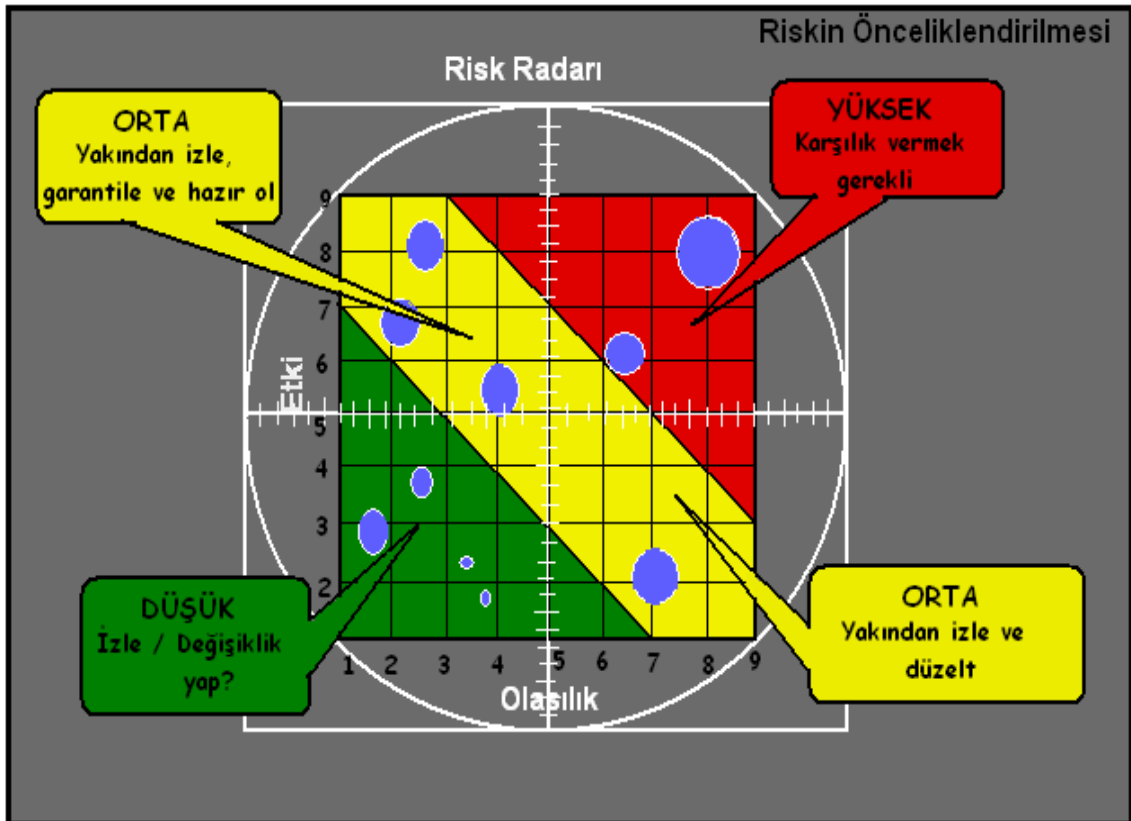
<sup>146</sup> TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi-Prof. Dr. Ramazan Aktaş,Kurumsal Risk Yönetimi.

<sup>147</sup> [https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/538/458677871\\_hafta7.ppt](https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/538/458677871_hafta7.ppt)

<sup>148</sup> AON, A Strategy for Incorporating Risk Assessment in the Compliance and Ethics Agenda, US, February 2006 <http://www.aon.com/default.jsp>

karşılaştıkları engellerden en az zararla kurtulmak için derecelendirilmelere göre önlemler alınmalıdır.

Risklere verilen karşılığın ne şekilde olacağı da önceliklendirmeye bakılarak kararlaştırılabilir. Çok yüksek öneme sahip risklere hemen karşılık vermek gerekirken, daha az öncelikli riskler için karşılığa karar verilir ve bir acil durum planı geliştirilir. Orta derecede önemli riskler için karşılığa karar verilirken, düşük derecede önemli riskler periyodik olarak gözden geçirilir. Burada önemli olan bir konu, sadece belirli bir öneme sahip risklerin değil önemsiz risklerin de dikkat ölçeği içinde tutulmasıdır. Önemsiz riskler özellikle değişen dış olaylar ışığında sürekli olarak gözden geçirilmeli ve önemsiz olmaya devam ettiklerinden emin olunmalıdır.<sup>149</sup> Risklerin sıralandırılması finans faktörü esasına dayandırılarak yapılır. İşletme için en fazla mali zarar potansiyeli içeren risk faktörü iç kontrol sisteminin öncelikli konusudur. Risklerin değerlendirilmesi hedeflenen amaçların ve alternatif fırsatların olası sonuçları değerlendirilerek yapılır.



Şekil 13: Risk haritası – Önceliklendirme (Shenkır , 2007).

<sup>149</sup> Hong Kong Institute of Certified Public Accountants, Internal Control and Risk Management Basic Framework, Hong Kong, June 2005

Risklerin bu şekilde değerlenmesi sürecinde kurumun hedefleri ve alternatif fırsatların potansiyel sonuçları göz önüne alınmalıdır. Hedefler ile uyumlu olan birden fazla alternatif olması durumunda, seçim yapılırken alternatiflerin potansiyel kayıpları ve kazançları objektif bir şekilde değerlenmelidir. Alternatiflerin arasında yapılacak seçim ise kurumun risk alma iştahi seviyesine uygun bir şekilde yapılmalıdır.<sup>150</sup>

## 2.7. RISK MINİMİZASYONU

Risk minimizasyonu, riskleri küçültmek yani risk alanlarını belirleyip daraltarak minimize etmek veya ortadan kaldırmak olarak tanımlayabiliriz.

Risk minimizasyonu: Bir advers etkinin oluşma olasılığını ya da oluşması halinde şiddetini azaltmaya yönelik bir dizi aktivitedir<sup>151</sup>.

Risk yönetimi de müdahalelerin etkinliğinin değerlendirilmesi sürecin bir parçasını oluşturmaktadır. Zaman, bilgi ve kaynak sarf edilerek gerçekleştirilen faaliyetlerin istenen etkiyi sağladığının gösterilmesi, arzu edilen bir durumdur. Ayrıca, belli bir risk minimizasyon stratejisi başarısız olduğunda alternatif yöntemlerin geliştirilmesi firma yönetimi açısından önemli bir gerekliliktir. Faaliyeti değerlendirmek, oluşan veya oluşabilecek riskleri minimize etmenin belirlenmesinde sağlayacaktır.

Her mümkün olduğunda risk minimizasyonu dolaysız olarak ölçülmelidir. Bu uygulanabilir olmadığında dolaylı ölçüm yapma ya da dolaysız risk minimizasyon ölçümünü beklerken ara değerlendirmeler gerçekleştirme seçeneği değerlendirilmelidir. Örneğin, sağlık mesleği mensuplarına bilgilendirmede bulunmayı temel alan ölçümlerde, bilginin etkin bir biçimde iletilebiliyor olup olmadığını değerlendiren tanımlayıcı çalışmalar veya anketler uygun olabilir. Tıbbi veri tabanlarını, örneğin birlikte verilen ilaçları ya da laboratuvar tetkiklerinin sonuçlarını gözden geçirecek kullanmak da, tavsiyelere ne ölçüde tekdüze bir biçimde uyulduğunu dolaysız olarak ölçmeyi mümkün kılabilir. Böyle çalışmalara muhtemelen giderek daha sık ihtiyaç duyulacağından bu gibi veritabanlarının erişilebilir olması risk yönetiminin en önemli etmenlerinden biri haline gelecektir.<sup>152</sup> Risk ölçümü bilgiyi depolama ve erişilebilir olma

---

<sup>150</sup> University of Virginia, a.g.e.

<sup>151</sup> [www.iegm.gov.tr/Folders/TheLaws/.../RYP\\_KILAVUZU\\_1f7b161.pdf](http://www.iegm.gov.tr/Folders/TheLaws/.../RYP_KILAVUZU_1f7b161.pdf)

<sup>152</sup> [www.iegm.gov.tr](http://www.iegm.gov.tr), a.e.

faktörlerini içerir. Erişebilirlik risk ölçüm sürecinin sağlıklı yürütülebilmesinin temel bir koşuludur.

Riskler doğrudan ölçülebilir olduğunda bile etik veya pratik faktörlerin geleceğe dönük karşılaştırmalarda bulunmayı engelleyebileceği açıktır. Değerlendirme konusu müdahalenin söz konusu olduğu ve olmadığı durumlar arasında doğrudan karşılaştırma yapmak bilimsel açıdan güç olabilir ve çıkartılan dersleri risk yönetimini iyileştirmek için kullanmayı mümkün kılacak sürelerde bunu başarmak mümkün olmayabilir. Özellikle de uzun süreli kullanım ya da çok seyrek görülen olaylarla ilişkilendirilen riskleri azaltmanın amaçlandığı durumlarda bu söz konusu olabilir. Pazara verildikten bir süre sonra risk minimizasyon planı uygulamaya başlanan ürünlerde geçmiş verilerle karşılaştırma yapılabilir<sup>153</sup>.

## **2.8. RİSK OLASILIKLARI VE ŞÜPHELERİ**

Risk olasılıkları, firmaların risk unsuru oluşturan birimlerin her kademesinde gerçekleşen seviye seviye olasılıklar oluşabilir.

Şüphe, işletmelerin sürekliliği ve iç kontrolü üzerinde ciddi şüphe uyandıracak olay ve durumlar olarak tanımlanabilir.

---

<sup>153</sup> [www.ieg.gov.tr/Folders/TheLaws/.../RYP\\_KILAVUZU\\_1f7b161.pdf](http://www.ieg.gov.tr/Folders/TheLaws/.../RYP_KILAVUZU_1f7b161.pdf)

**Tablo 7:** Olasılık tanımı<sup>154</sup>

<b>Olasılık Tanımı</b>	<b>Açıklama</b>
Çok Yüksek	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risk durumu birçok kez gerçekleşti ve şu anda da gerçekleşiyor.</li></ul>
Yüksek	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risk durumu birçok kez gerçekleşti,</li><li>▪ Benzer kurum/bölüm/süreçlerde gerçekleşti,</li><li>▪ Ortam gerçekleşmesi için son derece uygun</li></ul>
Orta	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risk ancak belirli durumlarda gerçekleşebilir</li><li>▪ Benzer kurum/bölüm/süreçlerde belirli durumlarda gerçekleşti,</li><li>▪ Ortam gerçekleşmesi için uygun olabilir</li></ul>
Düşük	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risk durumu ancak çok özel koşullar altında söz konusu olabilir.</li><li>▪ Benzer kurum/bölüm/süreçlerde ancak çok özel durumlarda gerçekleşti,</li><li>▪ Ortam gerçekleşmesi için uygun değil.</li></ul>
Çok Düşük	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Risk durumunun gerçekleşmesi söz konusu değil, istisnai durum.</li></ul>

Risk kavramını daha iyi anlayabilmek için, oldukça ilintili bir kavram olan olasılığın tanımlanmasında yarar vardır. Olasılık, vuku bulması olası olayların toplam sayılarının, daha subjektif olaylara karşı meydana gelme oranıdır. Olasılık kelimesi yaygın olarak iki anlamda kullanılır. Bunlardan ilki, bir inanç veya beklentiyi ifade ederken; diğeri ise, istatistikçiler tarafından yorumlanan rastlantı veya şansla meydana gelen fiziki olaylardır. Geleceğe yönelik kararlarda kullanılacak verilerin önceden kesin olarak bilinmesi mümkün değildir. Risk, bir olayın olasılık dağılımının bilindiği durumlardır.<sup>155</sup>

Risk olasılıkları, işletmeler karşısına çıkacak olan tehditlerin neler olduğunu bilmediğinden yönetim periyodik aralıklarla olasılık değerlendirilmesi toplantıları yapmalıdır. Olasılıklar sıralandırılmalı ve işletme açısından risk minimizasyonuna en uygun olan durum tespit edilmelidir.

<sup>154</sup> www.tide.org.tr Risk Yönetim Süreci

<sup>155</sup> Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009

## 2.9. RİSK ANALİZ İLKELERİ

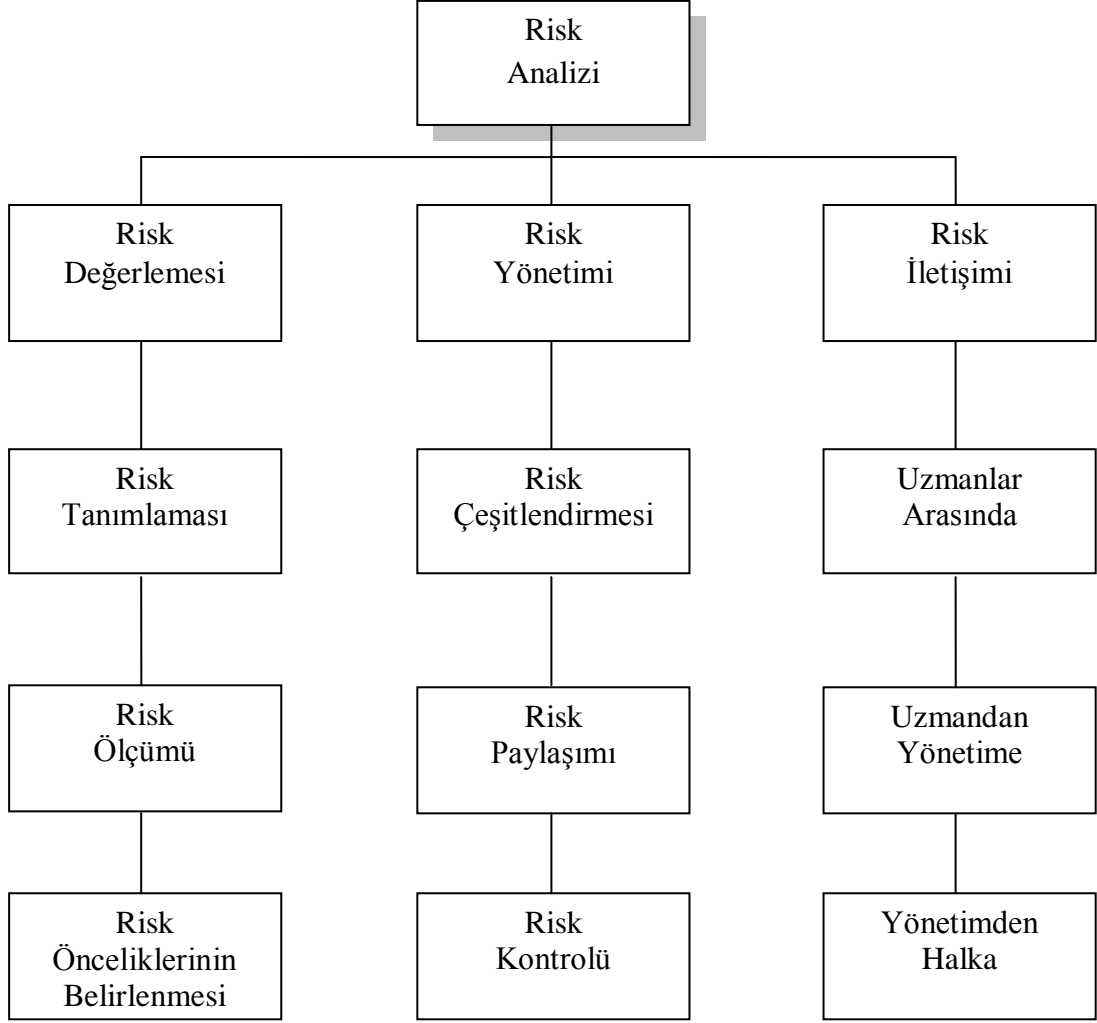
Risk analizi, firmaların stratejik kararlarında ele aldıkları değişkenle riski ayrıntılı olarak incelenmesi yöntemi denilebilir.

Risklerin analiz edilmesi hangi risklerin diğerlerinden daha büyük etki ve başarısızlığa neden olabileceğinin belirlenmesine yardımcı olur. Risk analizi sayesinde riskin kontrol edilebilmesi için kaynakların incelenmesine dair alınacak kararlar, riskin olası etkileri ve riskin gerçekleşme olasılığını düşünöldüğünde daha iyi bir şekilde uygulanabilir. Risk analizi şu 5 unsurdan oluşur:<sup>156</sup>

- Olumsuz riskleri en aza indirgeyen ve fırsatları artıran mevcut strateji ve kontrollerin teşhisi
- Olumsuz etki veya fırsatın sonuçlarının belirlenmesi
- Olumsuz sonuç veya fırsatın olasılığının belirlenmesi
- Sonuç ve olasılığı içerecek şekilde risk seviyesinin hesaplanması
- Hesaplamadaki belirsizliklerin teşhisi ve göz önüne alınması

---

<sup>156</sup> TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu,2006:40



**Şekil 14:** Risk Analizi

**Kaynak:** McNamee, s.1

Risk analizi olasılıkları belirleme sürecinde ortaya konan risklerin detaylı değerlendirilmesi demektir. Yapılan analizler hangi risklere öncelikli olarak karşılık verilecek ve bu karşılıkların maliyeti konusunda önemli verilere ulaşılmasını sağlar.

Risk analizi; analiz edilecek riske, analizin amacına, erişilebilen bilgi ve kaynakların seviyesine bağlı olarak farklılık gösterir. Analiz duruma göre kalitatif (niteleyici), yarı-kantitatif (yarı-niceleyici), kantitatif (niceleyici) veya bunların bir birleşimi sonucunda karma bir analiz olabilir. Kalitatif analiz genelde riskin seviyesi hakkında bir öngörü

edinilmesinde ve önemli risk alanlarının tespitinde kullanılır. Daha sonraki adımlarda ise önemli risk alanlarında daha spesifik veya kantitatif analizler kullanılmaktadır.<sup>157</sup>

## 2.10. RİSKTEN KAÇINMA

Riskten kaçınma, risk yaratan olayı ortadan kaldırmaktır. Hangi riskten kaçınılacağı risklerin sıralandırılması aşamasında belirlenir.

Riskten kaçınmak, riski ortaya çıkaran veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlanılmaması veya son verilerek kaçınılmasıdır. Diğer risklerin önemini arttırabilir veya fırsatların kaybedilmesine neden olabilir.<sup>158</sup> Riskten kaçınma her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. Hedeflere ulaşmak için risklerden kaçınmak hedeften vazgeçmek yerine kaybedilen fırsatları alternatiflere dönüştürerek riskler değerlendirilmelidir.

Risklerin ilgili olduğu alanlardan gelebilecek olumsuzluklar o alanlara yapılacak yatırımı minimize etmek veya erteleme yöntemiyle giderilir.

Riskten kaçınmak, var olan olayların olumsuz etkilerinin büyüklüğünün azaltılarak olası kayıpların minimize edilmesi için gerekli kontrollerin tespit edilmesini, uygulanmasını ve fırsatlara dönüştürülmesini gerektirir.

Riskten kaçınma, bireyin dışı açık yapıdan duyduğu korku nedeniyle kendine sınırlar belirlediği ve bu sınırlar içinde kendini güvende hissettiği bir davranıştır. Farklı kültürel değerlere sahip olan uluslar arasında bu tip bir davranıştan bahsetmek mümkündür. Kendi değer yargılarından sapmanın çok da olanaklı olmaması, başka değer yargılarına sahip olanların kabullenilmesini de güçleştirmektedir. Daha ileri gidilecek olursa; başka kültürlerin etkisinin olumsuzluğu, kısacası, risk gündeme gelmektedir. Kuşku duyma ve bunun paranoyaya dönüşmesi de, riskten kaçınmanın bir başka yönüne dikkat çekmektedir. Riskten kaçınan birey, dışı kapalı hâle getirdiği sistemi içinde kendisiyle kalmakta; dışarıda olup bitenlerin yarattığı ve kuşku duymaktan kaynaklanan gerginlikleri yaşamakta ve kalıplar içinde sıkışmaktadır. Riskin olumsuz yanı giderildikten sonraki pozitif dışısalığı kavrayamamaktadır<sup>159</sup>.

---

<sup>157</sup> TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu,2006:40

<sup>158</sup> [www.tusiad.org.tr/\\_rsc/shared/file/17MartTUSIADSunum.pdf](http://www.tusiad.org.tr/_rsc/shared/file/17MartTUSIADSunum.pdf)

<sup>159</sup> [www.millire.com/dergi/SAYI\\_75.pdf](http://www.millire.com/dergi/SAYI_75.pdf)



## 2.11. RİSKTEN KORUNMANIN YOLLARI

Riskten korunma, firmaların riskten korunma amaçlı birimlerin makul değerlerinde meydana gelen değişiklikleri önlemek denilebilir.

Varlıkların korunmasını geniş ve dar anlamda ele almak mümkündür. Geniş yaklaşımla bakıldığında varlıkların korunması kapsamına her türlü işletme kararı girer. Doğal afetler, karar mekanizmalarındaki aksaklıklar vb. etmenler muhasebe süreci dışında kabul edildiğinden yönetsel kontrolün kapsamına alınması daha doğru olacaktır. Varlıkların korunması dar anlamda tanımlamak ise denetim faaliyeti açısından daha anlamlıdır. İktisadi kıymet hareketlerinin muhasebeleştirilmesi sırasında gerçekleşebilecek hata ve hileler ya da belge ve kayıtların değiştirilmesinden kaynaklanan kayıp muhasebe kontrolleri ile engellenecektir.<sup>160</sup> Kurumların tüm değerli varlıklarının korunması hem geniş hem de dar perspektifin ortaya konmasıyla mümkündür.

Varlıklar korunmasından kasıt sadece işletmenin aktif hesap kalemleri değil, çalışanların ve bilginin de korunmasıdır. Yüksek çalışan devri insan kaynaklarının kaybına neden olur. Tecrübeli ve eğitilmiş çalışanların kaybedilmesi ve bunların yerine yeni çalışanların işe alım ve adaptasyon süreçlerinde kaybedilen zaman organizasyonun varlıklarının israfına sebep olur. Bilgi, bilgi yönetimi ve bilgi teknolojisi de aynı şekilde korunması gereken işletme varlıklarındandır.<sup>161</sup>

## 2.12. RİSKTEN UZAKLAŞMA

Riskten uzaklaşmak: Riski ortaya çıkarabilecek olan aktiviteye girmeyerek riskin doğması engellenebilir. Riskten kaçınma kararı, eğer bir yönetici veya şirketin risk alma istek seviyesi yüksek ise uygun olmayabilir. Bu durumda riskten kaçınma diğer risklerin öneminin artmasına ve/veya fırsatların kaybedilmesine neden olabilecektir.<sup>162</sup>

Riskten uzaklaşma kararı her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. İşletmenin temel yönetsel işlevi riskleri fırsatlara çevirme üzerine kurgulanmış ise riskten uzaklaşma kararı ikinci derecede değerlendirilmelidir.

---

<sup>160</sup> Okay Belgin, "Hepsi Bizim Günlük İşimiz". İç Denetim. Sayı:11. Bahar, 2005. s.19

<sup>161</sup> Okay Belgin, a.g.e., s.19

<sup>162</sup> TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu, 2006:45

### **3. RİSK YÖNETİMİNİN HEDEFLERİ VE UYGULAMA YÖNTEMLERİ**

#### **3.1. HEDEFLERİN TESPİTİ**

Hedeflerin tespiti, hedeflerin gerçekleşmesi ve firmaların amaçlarına ulaşması için gerekli yolların bulunması denilebilir. Hedeflerin tespitinde makul güvencenin sağlanması için ilişkili riskleri yönetmenin yolları geliştirilmelidir.

Kurum hedeflerini seçerken var olan misyon ve vizyonları doğrultusunda yönetim, stratejilerini oluşturur. Kurumsal risk yönetimi şeması kurumun hedeflerini dört bölümde gerçekleştirmeye çalışır:

- Stratejik - misyonu destekleyen ve işbirliği içerisinde, yüksek hedefler
- Faaliyetler - kaynakların etkili, başarılı ve verimli kullanımı
- Raporlama - raporlamanın güvenilirliği ve doğruluğu
- Uygunluk - başvurulabilir kanun, mevzuat ve yönetmeliklere uygunluk

Kurum hedeflerinin bu şekilde sınıflandırılması kurumsal risk yönetiminin farklı yönlerine vurgu yapar. Bu ayrı fakat örtüşen kategoriler - bir hedef birden fazla kategoriye girebilir farklı ihtiyaçlara yöneliktir ve farklı yöneticilerin sorumluluğunda olabilir. Bu ayırım ayrıca her bir hedef kategorisinden beklentiler arasında ayırma da müsaade eder. Kaynakların korunması adı altında ayrı bir kategori daha bazı kurumlar tarafından kullanılmaktadır.<sup>163</sup> Risk yönetiminin farklı yönleri vardır. Hedeflerin belirlenmesi bu çeşitliliğin en öncelikli aşamasıdır. Risklerin belirlenmesine yönelik kurum içi tüzük yapılanmasına gidilir. Tüm birimlerin yetki ve sorumluluğu belirlenir.

Kurum kontrolü içerisindeki kanun ve düzenlemelere uygunluk ve raporlamanın güvenilirliğine dair hedefler sayesinde, kurumsal risk yönetimi hedeflerin gerçekleştirilmesi bağlamında makul güvence sağlar. Stratejik hedeflerin ve faaliyet hedeflerinin gerçekleştirilmesi, sadece kurum içerisindeki kontrollere değil, aynı zamanda

<sup>163</sup> [www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx](http://www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx)

dış gelişmelere de bağlıdır ve kurumsal risk yönetimi yönetime bu bağlamda da zamanında, geniş bir bakış açısı sağlar.<sup>164</sup>

Hedeflerin Belirlenmesi: Firma, hedeflerine ulaşılmasını olumsuz yönde etkileyen tüm risk faktörlerinden önce hedeflerini belirlemelidir. Kurumsal risk yönetimi, seçilen hedeflerin kurumun misyonu ile uyumlu olmasını ve risk iştahı ile uyuşmasını sağlar. Hedef tespiti, yönetim hedefleri belirlemede risk stratejisini göz öne aldığı zaman uygulanır.

Şirketin risk büyüklüğünü oluşturur - yönetimin ve yönetim kurulunun ne kadar riski kabul etmeyi amaçladıklarını gösterir.

İşletme yönetimi hedefleri maksimum düzeyde tutmalıdır. Belirlenen hedefler işletmenin temel amacını ve stratejik kararlarına uygun olmalıdır.

Şirket hedefleri 4 kategoride ele alınabilir:<sup>165</sup>

- Stratejik
- Operasyonlar
- Raporlama
- Uygunluk

Hedefler



Şekil 15: COSO - ERM Küpü

<sup>164</sup> [www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx](http://www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx)

<sup>165</sup> [www.tide.org.tr](http://www.tide.org.tr)

### 3.2. HEDEFLERİN ETKİNLİĞİ

Hedeflerin etkinliği, hedeflere ulaşmak için yönetim başarılı etkin ve verimli bir plan hazırlamalı, iç kontrol sistemini düzgün tutmalı oluşturulan etkinliği incelemeli ve değerlendirmelidir. Firma hedefleri doğrultusunda etkinliğini arttırmalıdır.

Hedeflerin etkinliği, işletmenin faaliyet sonuçlarının belirlenmiş amaçlar ve hedeflerle tutarlı olmasını sağlayacak ve faaliyetlerin planlandığı gibi yürütülmesini gerçekleştirecek kontrol usul ve esasları kabul edilmelidir. Belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşma derecesi “etkinlik” olarak ifade edilir. İşletme yönetimi, iç kontrol sistemini işletmenin amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak şekilde yönlendirdiğinde, etkin bir kontrol mevcuttur. İş programlarında planlanmış sonuçlar, gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılır ve faaliyetin etkinliği değerlendirilir.<sup>166</sup> Kurumun belirlediği hedefler ne derece gerçekleşmişse, faaliyetlerin etkinliği de o derece sağlanmış olur.

### 3.3. RİSKLERİN SIRALANMASI

Risklere karşı geliştirilmesi gereken tedbirlerin aciliyetine göre de riskler sınıflandırılarak, risklerin önem seviyesi belirlenmelidir.

- \* Acil
- \* Çok Riskli
- \* Normal
- \* Az Riskli
- \* Risk Yok

Projelerde karşılaşılan riskleri sınıflandırmak, proje yöneticisi açısından riskin etkilerini azaltabilmek için önemli bir çalışmadır.

Sınıflandırılan risklerin etkilerini azaltmada üst yönetime, proje yöneticisine ve proje takımına yetkileri doğrultusunda sorumluluklar yüklenir.

---

<sup>166</sup> Ömer Duman, Muhasebe Denetimi ve Raporlama. Ankara: TESMER Yayınları, No: 78, 2008.s.71.

Riskler örnek olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir<sup>167</sup>;

- ❖ Stratejik Kararlara ait Riskler
- ❖ Projenin Teknik Özelliklerinden Doğan Riskler
- ❖ Projenin Kapsamı
- ❖ Proje Organizasyonundan Doğan Riskler
- ❖ Müşteri İsteklerinin Değişmesiyle Ortaya Çıkabilecek Riskler
- ❖ Plan ve Kontrol Eksikliklerinden Doğan Riskler

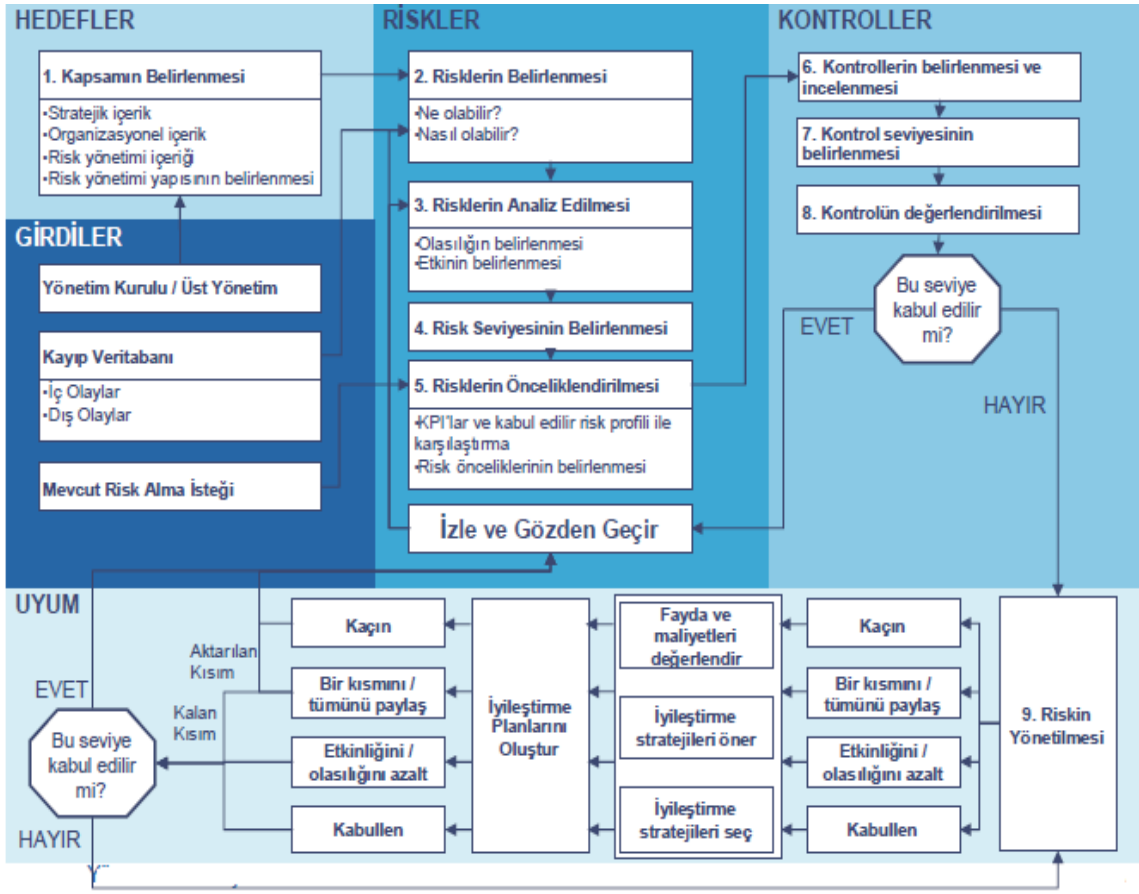
Risklerin sınıflandırılması ilgili birimlerde görevlendirilen elamanların koordineli iş birliği içerisinde çalışmasıyla daha verimli sonuçlar doğurur.

### **3.4. RİSK YÖNETİM UYGULAMASI**

Risk yönetim uygulaması, hedeflere başarı ile ulaşmadaki izlenen stratejik planların etkin ve kontrollü bir şekilde sisteme geçirilmesi denilebilir.

---

<sup>167</sup> [https://dosya.sakarya.edu.tr/.../683665151\\_10\\_proje\\_yonetimiriisk\\_yonetimi.pptx](https://dosya.sakarya.edu.tr/.../683665151_10_proje_yonetimiriisk_yonetimi.pptx)



Şekil 16: Risk Yönetimi Uygulaması (Aktaş, 2009).

Risk yönetim uygulaması, kurumsal risk yönetimi için altyapı oluşturulup gerekli dönüşüm faaliyetleri yerine getirildikten sonra artık sistemin işleyişine geçilir. Risklerin yürütülmesine risklerin tanımlanması ile başlanır. Kurumun muhtemelen karşılaşacağı riskler böylece tespit edilir. Tanımlanan riskler analiz edilir ve ölçülür. Bu ölçüm sayesinde risklerin şiddetleri ve kurumun bu risklere ne kadar maruz kalacağı belirlenmiş olur. Risklerin ölçüm değerleri ve kurumun maruz kalma seviyesi göz önünde bulundurularak riskler önceliklendirilir. Bu sayede kurum için en önemli risklerin hangileri olduğu ortaya çıkar. Öncelikli riskler belirlendikten sonra bunlar karşısında takınılacak tavrın ne olması gerektiğine karar verilerek kararlaştırılan karşılıklar uygulamaya konur. Tüm bu süreç bir yandan izlenir, bir yandan ortaya çıkan aksaklıklar aktif olarak ortadan kaldırılır, diğer yandan da değişen koşullara göre sistem

iyileştirilir.<sup>168</sup> Sistem işleyişine yönelik değişimler analitik ölçütlere dayandırılır. Bu da risk yönetimine yöntem uygulamasını gerektirir.

“Risk yönetim uygulamalarının bütün kurumu kapsamaması, risk spektrumundaki tüm risklere (finansal, operasyonel, stratejik, kredi, likidite, itibar, iş devamlılığı, güvenlik, gizlilik, sektör spesifik, rekabet riskleri gibi) hitap eden risk yönetim stratejilerini bulundurması, risk değerlendirme süreçlerinde geleneksel olarak olasılığa verilen önemin yanı sıra ‘Savunmasızlık’ kavramına da büyük önem verilmesi, risk yönetimi yaklaşımlarında risk olaylarını sadece birer birer ele almayı, birden fazla riskin birbirlerini nasıl etkileyeceğini irdeleyen risk senaryoları üretme, bu senaryolara karşı yanıtları planlama, kurumsal kültüre risk yönetimi kavramını aşılama böylece strateji belirleme ve karar alma süreçlerini riskleri göz önüne alarak yapabilmek.”<sup>169</sup> Risk yönetim uygulaması her işletme için farklılık arz eder. İşletmeler kendi risk yönetim sürecini misyon, vizyon ve işletme stratejilerine paralel olarak belirler.

‘Risk Zekasına Sahip Kurumlar’ farklı ölçeklerde olup, farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir ve her kurum risk yönetim uygulamalarını, kendine özgü durum ve gereksinimlere göre şekillendirir. Bununla birlikte her ‘Risk Zekasına Sahip Kurum’ şu görüşü paylaşır: Hem mevcut varlıklarına, hem de gelecekteki büyümelerine yönelik riskleri en etkili ve verimli şekilde yöneten kurumlar uzun vadede, riskleri bu kadar etkili ve verimli şekilde yönetemeyenlere kıyasla daha yüksek bir performans sergileyecektir. Basitçe ifade etmek gerekirse şirketler risk alırlarsa para kazanırlar ve riskleri doğru yönetemezlerse para kaybederler<sup>170</sup>.

### **3.5. RİSK UYGULAMA PLANININ HAZIRLANMASI**

Risk uygulama planının hazırlanmasında amaç denetimin, riskin en yüksek olduğu alanlarda yoğunlaşmasıdır.

Riskin planlanması; riskin aradan kaldırılmasına veya etkilerinin en aza indirilmesine yönelik eylemler planı hazırlanıyor.

Riskin planlaması,

- Riskin varsayımı ve bu riskin yönetimi için strateji geliştirilmesi

<sup>168</sup> İşilda Arslan, Kurumsal Risk Yönetimi. Mart, 2008.

<sup>169</sup> <http://www.moment-expo.com/kurumsal-risk-yonetimi-hakkinda-hersey>

<sup>170</sup> <http://www.moment-expo.com>, a.e.

- Riski önleme stratejileri
- Riskin oluşma ihtimalinin azaltılması
- Minimalleştirme stratejileri
  - Riskin projeye veya ürüne etkisi azaltılır
- Olasılık planları
  - Risk oluşmuşsa, bu riskle ilgili olasılık planları geliştirilir.<sup>171</sup>
- Potansiyel, algılanan ve gerçekleşen risklerin süreç / proje paydaşlarından uygun kişilerin danışmanlığı ve yönetimin rehberliği doğrultusunda, risk yönetim planına baz oluşturacak şekilde belirlenmesi, dökümanate edilmesi, analiz edilmesi,
- Bilgi analizi, seçeneklerin değerlendirilmesi ve genel süreç / proje çevresi içerisinde tercih edilen risk yaklaşımının belirlenmesi için gerekli risk yönetimi yöntem, teknik ve araçlarının seçilmesi ve kullanılması,
- Risk yönetimi plan ve stratejileri geliştirilmesi ve müşteri ve uygun diğer paydaşlara iletilmesi,
- Risk yönetim sisteminin geliştirilmesi ve uygulamaya alınması.<sup>172</sup>

Etkin bir risk yönetimi gerekli finans kaynağının ve yetkili yönetici kadroların bulundurulmasıyla gerçekleşir.

Risk yönetimini başarı ile uygulamak için yöneticiler risk yönetim prensiplerini planlama faaliyetlerine dahil etmek amacıyla zaman ve kaynak ayırmalıdır. Riskler planlama aşamasında daha rahat kontrol edilip yönlendirilebilir. Risk yönetimini mümkün olan en erken zamanda planlamanın parçası haline getirmek, karar verici merciye risk yönetim prensiplerini uygulamak için en uygun koşulları sağlar. Gelecekteki görevlerin başarısı için geri besleme yapılmalıdır.<sup>173</sup>

<sup>171</sup> members.comu.edu.tr/msalahli/proje\_web/proje\_4.pptx

<sup>172</sup> <http://www.bilgisite.com/yonetim/proje/projeriskyonetimpolitikasi.html>

<sup>173</sup> Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009



### 3.6. RİSK YÖNETİMİNİN UYGULAMA AŞAMALARI

Kurumsal risk yönetimi uygulama önerisi, daha geniş bir bakış açısı kullanmak isteyenler için kurumsal risk yönetimi uygulaması önem kazanmaktadır. Kurumsal risk yönetiminin kurumda kurulması bir gecede tamamlanacak bir iş değildir. Ama beş aşamalı şu süreç başlangıç için yardımcı olacaktır.<sup>174</sup>

- 1) **Kritik riskleri değerlendirmek ve önceliklendirmek için bir “kurumsal risk değerlemesi” yürütmek:** “Kurumsal risk değerlemesi” kurumun risklerini tanımlar, öncelik sırasına koyar ve risklere verilecek etkin karşılıkları formüle etmek için, öncelikli riskleri yönetme konusunda cari yeterlilik seviyesiyle ilgili bilgiyi de içeren kaliteli veri sağlar. Eksiklikleri tanımlamak için kurumun öncelikli risklerini tanımlamak kurumsal risk yönetiminin geliştirilmesi için temel hazırlar. Sürece başlamak için kurumsal risk yönetiminin ne olduğu konusunda sonu gelmeyen tartışmalara girmektense karşılaşılabilecek riskleri anlamak için kurumsal risk değerlemesi ile ilk adım atılmalıdır.
- 2) **Risk yönetimi vizyonunu açıkça ortaya koymak:** Risk yönetimi vizyonu; risk yönetiminin organizasyon içindeki rolü ve organizasyonun ana risklerini yönetmek için ihtiyaç duyulan yeteneğin birleşimidir. Yararlı olması için vizyon, risk yönetimi performansını güçlendirecek ve yönetimin belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmasını sağlayacak belirli bir kapasite temeli üzerine kurulmalıdır. “Risk yönetimi kapasitesi” kurumun karşılaştıkları risklere karşılık verebilmesi için gerekli olan politikaları, süreçleri, yeterliliği, raporlamayı, yöntemleri ve teknolojiyi kapsar. Vizyona ayrıca kurumsal risk yönetimi altyapısı diyebiliriz. Bir başka deyişle bu altyapı, risk yönetimi kapasitesini sürekli olarak güçlendirmek ve uygun disiplinin oluşturulması için politikaların, prosedürlerin, kurum gözetiminin ve raporların yerleştirilmesidir. Kurumsal risk yönetimi altyapısı unsurlarına verilebilecek örnekler; genel bir risk yönetimi politikası, kurum genelinde risk değerlendirme süreci, risk yönetiminin yöneticilerin ve üst kademedeki idarecilerin gündeminde bulunması, yetki verilmiş risk

---

<sup>174</sup> <http://www.knowledgeleader.com/iafreewebsite.nsf/content/InternalAuditEnterpriseRiskManagementPracticalImplementationIdeas!OpenDocument>

yönetimi birimi, risk yönetimi rol ve sorumluluklarının açıkça belirlenmesi, risk raporlamasının ve gerekli araçlarıdır.

- 3) **Kurumun risk yönetimi kapasitesini bir veya iki öncelikli risk için geliştirmek:** Bu adım kurumun gelişmeye ihtiyacı olduğunu bildiği alanda risk yönetimi kapasitesinin geliştirilmesine odaklanır. Her girişim gibi kurumsal risk yönetimi de bir yerden başlamalıdır. Bazı olası başlangıç noktaları:

- ✓ Yürürlükteki yasa ve yönetmeliklerle uyum
- ✓ Bir veya iki finansal veya faaliyet riski
- ✓ Öncelikli alanların belirlenmesi için kurum genelinde risk değerlendirme sonuçlarını değerlendirmek (bir başka deyişle kurumsal risk yönetimi ilk olarak öncelikli risklerin seçilmesi ve o riski değerlendirmekteki cari durum kapasitesinin değerlendirilmesi ile başlar).
- ✓ Önemli olan kurumsal risk yönetiminin yönetim ve faaliyet süreciyle bütünleşmesidir.

Amerika'da birçok kamu kurumu kurumsal risk yönetiminin yerleştirilmesine uyumlaştırma ile başlamıştır çünkü bir kurumun finansal raporlamasında saydamlık olmadan sağlam bir yönetiminin olması mümkün değildir. Güvenilir finansal raporlamaya güçlü bir şekilde odaklanma kurumsal risk yönetimi kapasitesinin inşa edilmesinin iyi bir yoludur.

- 4) **Var olan kurumsal risk yönetimi altyapı kapasitesini değerlendirmek ve geliştirmek için strateji oluşturmak:** Kritik risklerin yönetimi çerçevesinde kapasiteyi geliştirmek bir disiplin gerektirir. Disiplini yerleştiren politikalar, süreçler, organizasyon ve raporlar kurumsal risk yönetimi altyapısı olarak adlandırılır. Kurumsal risk yönetiminin amacı mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki boşluğun kapanmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için ortak bir risk dili ve diğer çerçeveler, en iyi uygulama bilgilerinin paylaşılması, eğitim gibi unsurlar üzerinde durulmalıdır. Kurumsal risk yönetimi altyapısı, kurumsal risk yönetimi uygulamalarına güvenilmesi için üç önemli kolaylık sağlamaktadır. Kolaylıkların ilki, risk yönetimi ve risk yönetimi yeteneğinin gerçeklere dayanarak anlaşılmasını sağlar. İkincisi, kritik risklerin sahiplenileceğine dair güvence verir. Üçüncüsü, boşlukların kapanmasını sağlar.

5) **Risk yönetimi yeteneğini ana riskler için ilerletmek:** Bu adım kurumun öncelikli risklerinin seçimi ile başlar. İlk dört adım tamamlandıktan sonra kurumsal risk yönetimini değişim için güncellemek gerekli olacaktır. Önceki adımlarda, öncelikli riskleri tanımlayıp onları yönetme yeteneğini mevcut durumdan arzu edilen seviyeye çıkarmak için düzenlemeler yapılmıştı. Bu gerçekleşikten sonra yönetim bakış açısını diğer riskleri de içerecek şekilde genişletmelidir.<sup>175</sup> Kurumsal risk yönetiminin belirtilen aşamalı süreçlerindeki uygulanma başarılı olabilmenin ön koşuludur. Bu aşamalar yürürlükte oldukları sürece aksaklıklar belirlenir ve yeniden durum ve yöntem değerlendirilmesi yapılır.

### 3.7. RİSKLERİN UYGUNLUK KONTROLLERİ

Risk yönetimi, risklerinin uygunluklarını tespit etmekte, belli aralıklarda riskin kontrolünü hangi seviyede olduğunu ölçüp değerlendirerek risklerin uygunluk kontrollerini sağlayabilir.

Riskin birincil kategorileri yanlışlar, atlamalar, gecikmeler ve hilelerdir. Eğer hedeflerle görevleri başarmak istiyorsan yönetim risk ve kontrolü etkili biçimde dengelemelidir. Kontrol prosedürlerinin gelişmesi gereklidir. Böylece riskin seviyesi azaltılır. Eğer bu denge başarılırsa yeterli derecede emin olarak ulaşılabilir. Bu finansal hedeflerle ilişkilidir. Eğer dengeyi sağlayamazsan aşağıdaki problemlere yol açar.<sup>176</sup>

**Tablo 8:** Risklerin Uygunluk Kontrolü

Aşırı Risk	Aşırı Kontrol
Kar kaybı	Bürokrasinin artması
Zayıf iş kararları	Üretkenliği azaltır.
Düzenlemenin artması	Döngü zamanının artması
Kamu Skandalları	Değersiz aktivitelerin artması

<sup>175</sup> <http://www.knowledgeleader.com/iafreewebsite.nsf/content/InternalAuditEnterpriseRiskManagementPracticalImplementationIdeas!OpenDocument>

<sup>176</sup> Kansas State University, "Internal Controls", <http://www.k-state.edu/internalaudit/intcontr.html>

Riskleri kontrol etmek,

- Tespit Edici Kontroller; Riskler oluştuktan sonra meydana gelen zarar ve hasarın ne olduğunun tespiti amacıyla yapılan kontrollerdir.
- Önleyici Kontroller; Risklerin olasılık olmaktan çıkıp karşılaşılan reel bir durum olması halinde yönetim için oluşturacağı tehditleri sınırlamak ve beklenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını minimize etmek adına faaliyet gerçekleşmeden önce yapılması gereken kontrollerdir.
- Yönlendirici Kontroller; Hedeflenen amaçlara ulaşmak için yapılan kontrollerdir.
- Düzeltici Kontroller; Risklerin meydana çıktığı durumlarda ortaya çıkan sonuçların etkisini azaltmaya/düzeltmeye yönelik kontrollerdir.

## 4. RİSK YÖNETİMİ VE SÜREÇLERİ

### 4.1. RİSK YÖNETİM SÜREÇLERİ

İşletmenin belirlediği stratejileri gerçekleştirebilmesi için karşılaştığı veya ilerde karşılaşması olası riskleri tanımlaması sonra da bu riskleri analiz edip yönetim sürecine dahil etmesi gerekmektedir.

Risk Yönetim Süreçleri: Kurumun hedeflerine ulaşması konusunda makul güvence sağlayabilmek amacıyla, potansiyel olayları veya durumları tespit etmek, tanımlamak, değerlendirmek, yönetmek ve kontrol etmek için uygulanan süreçler anlamına gelir.<sup>177</sup>

Risk yönetim süreci birbirine bağımlı beş işlem basamağından oluşur. Bu basamaklar: Riskin tanımlanması, riskin değerlendirilmesi ve hesaplanması, alternatif risk düzeltme araçları arasından bir seçim yapılması, seçilen alternatiflerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol süreçlerini kapsamaktadır (Daft, 1991: 185).

#### 1.Riskin Tanımlanması:

Riskin tanımlanması, riskin teşhisi anlamına gelmektedir. Risk tanımlama sürecinde elde edilen bilgiler sorunlara çözüm getirme sürecini kapsar. Konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar bu sürecin teknolojik, sosyal, politik belirsizliklerin azaltılması ve olası kayıpların minimize edilmesi işlemini kapsadığını belirtmektedirler (Hertz-Howard, 1983: 9). Riskin gizlilik derecesi saptanır. Risk olasılığını daha da yükseltebilecek belirsizlikler öncelikli olarak ele alınır.

Bu aşamada riskli olduğu düşünülen önemli değişkenlerin gizli etki ve kimliği konusunda belirsizlik azaltılmaya çalışılır. Riskin tanımlanmasıyla, anlama düzeyinde belirsizliğin azaltılması ve sorunun çözülmesine yardımcı olabilecek bilginin işlevi daha iyi belirlenebilir. Önemli değişkenler ve onların belirsiz etkisini ortaya koymak için geleceğe yönelik planlama araçları kullanılabilir. Örneğin, gelecekteki işletme fırsatlarını tanımak için en iyi, en muhtemel ve en kötü biçiminde geleceğe ilişkin senaryolar geliştirilir ve bu senaryolara ilişkin çeşitli olaylar tanımlanır. Bu ve bunun gibi araçlar belirsizliğin azaltılmasında yönetime yardımcı olabilir (Arman, 1997: 2).

---

<sup>177</sup> IIA Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü: İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol. Ocak,2009.

Risk yönetimi ile görevli kişiler periyodik aralıklarla bir araya gelerek fırsatı alternatiflere çevirebilmenin farklı ihtimalleri üzerinde görüş bildirirler. Yöneticiler riskleri sürekli gündem konusu yaparlar.

Risk yöneticileri, risklerin göz ardı edilmesini engellemek için risk tanımında bazı sistematik yaklaşımlar kullanırlar (Vaughan-Vaughan, 1995.31): Bunlar; sigorta kontrol listeleri, risk analiz soruları, akış işlem kartları ve mali durum analizleridir. Risklerin analiz edilmesinde belirtilen tekniklere ek olarak simülasyon (Gerçeğin şekilsel veya sembolik olarak temsil edilmesi) tekniği de kullanılmaktadır (Anderson-Sweeney-Williams, 1994: 536).

Risk yönetiminde, riskin tanımlanması en önemli basamağı olup, birinci önceliğe sahiptir. Bu aşamada yapılacak işlemler (Hv. K.K.lığı Risk Yönetim Yönergesi, 2000: 2-6):

- Konu analizi: Kurumun işlemleri sırasında karşılaşılabilecek tehlikelere neden olan dört faktör analiz edilir. Bu faktörler; insan faktörü, çevre faktörü, yönetim faktörü ve kullanılan malzeme faktörüdür.

- Tehlikelerin listelenmesi: Yapılacak faaliyetlerle ilgili yukarıdaki dört faktörden kaynaklanabilecek olası tehlikeler sıralanır.

- Tehlike nedenlerinin listelenmesidir.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında kullanılan neden/sonuç analizi veya balık kılçığı diyagramı bu süreçte kullanılabilir. Bu tarz bir teknik, özel bir problem ya da koşulun muhtemel nedenlerini belirlemek, keşfetmek ve göstermek ihtiyacı duyulduğunda kullanılır. Balık kılçığı diyagramında; sonuç ya da problem, diyagramın sağ yanına ve ana nedenler ise, diyagramın sol yanına yazılarak alt nedenlerle diyagram dallandırılır. Her sonuç için muhtemel birkaç ana neden kategorisi vardır. Ana nedenler, genellikle; malzeme, insan, makine ve metot üzerinde yoğunlaşır (Emhan, 2006, s.40 - 41). Balık kılçığı diyagramı veya analiz ile riskin tanımı ve olası sonuçları belirlendikten sonra firmanın uğrayabileceği zararların minimize edilmesi aşamasına geçilir.

Risk tanımlaması, gelecekte muhtemel kayıplar ifade edeceğinden işletmelerin stratejik planlamalarını yaparken kullandığı SWOT analizini gelecekteki belirsizlik ve meydana gelebilecek risk kaynaklarının belirlenmesinde kullanılabilir. Bu analize, İngilizce olan

strength (kuvvetli), weakness (zayıflık), oppurtunities (fırsatlar) ve threats (tehlikeler) kelimelerinin baş harfleri alınarak SWOT analizi adı verilmiştir. Konumuz itibariyle organizasyonların zayıf yönleri ve muhtemel tehlikeler göz önüne alınarak gelecekte maruz kalabilecek riskli durumların belirlenmesinde yardımcı bir enstrüman olarak kullanılabilir (Emhan, 2006:41).

## 2. Riskin Değerlendirilmesi ve Hesaplanması:

Risk tanımlandığında, risk yöneticileri onu değerlendirmelidirler. Örgütlerde karar verici konumunda olanlar, örgütün çeşitli faaliyetlerindeki başarısızlıklarından ve meydana gelen küçük çaplı kazalardan, gelecekte meydana gelebilecek riskli durumları tahmin ederek gerekli önleyici tedbirleri alabilirler. Literatürde *Heinrich yasası* olarak bilinen ve örgütsel risk yönetiminde kullanılacak kaza sebepleri piramidine göre her büyük kaza için 29 küçük kaza ve 300'e yakın başarısızlık bulunur (Greenfeild, 1998: 25). Bu yasadan çıkarılacak sonuç şu olabilir: Küçük kazalar veya başarısızlıklar aslında büyük bir kaza veya riskli durumun habercisi olabilir. Risk yöneticileri büyük ve küçük tüm kaza olasılıklarını göz önünde bulundurarak başarısızlıkları önleyecek faktörleri hesaba katmalıdırlar.

Risklerin değerlendirilmesi yapılırken, genelde somut faktörler üzerinde yoğunlaşırken, soyut faktörlerin de hesaba katılması gerekir. Bu faktörler, organizasyonun stratejik yönleri, rekabet faktörleri, organizasyonel gelişim ve değişim faktörleri ve sosyal faktörlerdir (Hertz-Howard, 1983: 14).

## 3. Alternatif Risk Düzeltme Araçları Arasında Seçim Yapmak:

Risk tanımlanıp değerlendirildikten sonraki basamak, riskle mücadelede kullanılacak yaklaşım yönteminin ve her biri için kullanılacak tekniğin kararlaştırılmasıdır. Riskten uzaklaşmak, riski almak, riski azaltmak ve riskten kaçınmak risk yönetim teknikleri arasındadır (Vaughan-Vaughan, 1995: 32): Risk yönetiminde her teknik yapı için farklı bir durum söz konusudur. Öncelikli olarak bütçeden ayrılan bir fonla sigortasız kayıplar tazmin edilir. Risk yönetim sürecinin bu basamağındaki tam olarak her bir riskle mücadelede hangi tekniğin kullanılacağına karar vermek oldukça zordur. Bu kararların verilmesi kuruluşlara göre değişkenlik arz eder. Yönetim politikası sert ve detaylı olan bir kuruluş için risk yönetimi karar verme aşamasında sınırlı hareket eder. Risk yöneticisi program yapan değil, program uygulayıcı konumunda davranmak zorunda kalabilir. Hangi riskte hangi tekniğin daha uygun olduğu kararını vermek için risk

yöneticisi potansiyel kaybın ölçüsünü, ihtimalleri ve eğer kayıp olursa, tazmin kaynaklarını hesaplamalıdır. Her yaklaşımın kâr ve maliyeti değerlendirilir.

Mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur.

Bunlar: risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlandırılması (Drucker, 1996: 389-390):

*Risk derecesi:* Karar alma mekanizmasında olanlar, beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.

*Ekonomik olması:* Seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir, yani serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir.

*Zamanlama:* Karar verilecek konunun aciliyetine ve önemine göre zaman süresi kısa, eğer karar verilecek konunun zaman kısıtı yok ise, yavaş bir başlangıç tercih edilebilir.

*Kaynakların sınırlandırılması:* Organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken karar en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir.

#### 4. Seçilen Alternatifin Uygulanması:

Konu veya sorun açıklıkla ortaya konduktan, uygun alternatifler tanımlandıktan ve her alternatifin olası sonuçları olanaklar ölçüsünde en iyi biçimde tahmin edildikten sonra, seçilen alternatifin uygulanması işlemi gelir. Genellikle, her alternatif bir dizi sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu sonuçlar, çeşitli zamanlarda, çeşitli derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görülebilmektedir (Newhman, 1979: 133-134). Risk yönetim sürecinde seçilen alternatifler firmanın karşılaşılabileceği olası riskleri minimize etme potansiyeline göre uygulamaya konulur.

Risk yönetimi, karar sürecinde seçilen risk yönetimi teknik ya da tekniklerinin uygulamaya konulmasıdır. Bu, aşama güvenliği artırmak için hangi aletlerin alınması gerektiği ya da yönetim tarafından sigortalanması istenen bir bina için nasıl bir sigorta satın alınacağı gibi teknik kararları içerir. Uygulama aynı zamanda, risk yöneticisinin ve diğer yöneticilerin işbirliğini gerektiren yönetsel kararları da içerir. Verilen kararlarda riski kabul etme zorunluluğu olabilir. Bu durumda uygulanacak alternatifin maddi faktörleri göz önüne alınmalıdır (Vaughan-Vaughan, 1995: 33).

#### 5. Değerlendirme ve Kontrol:

Seçilen alternatif uygulanmaya konulduktan sonra seçilen çözüm tarzının işleyip işlemediği ve beklenen sonuçları verip vermediği izlenmelidir. Elde edilen çıktıları ve

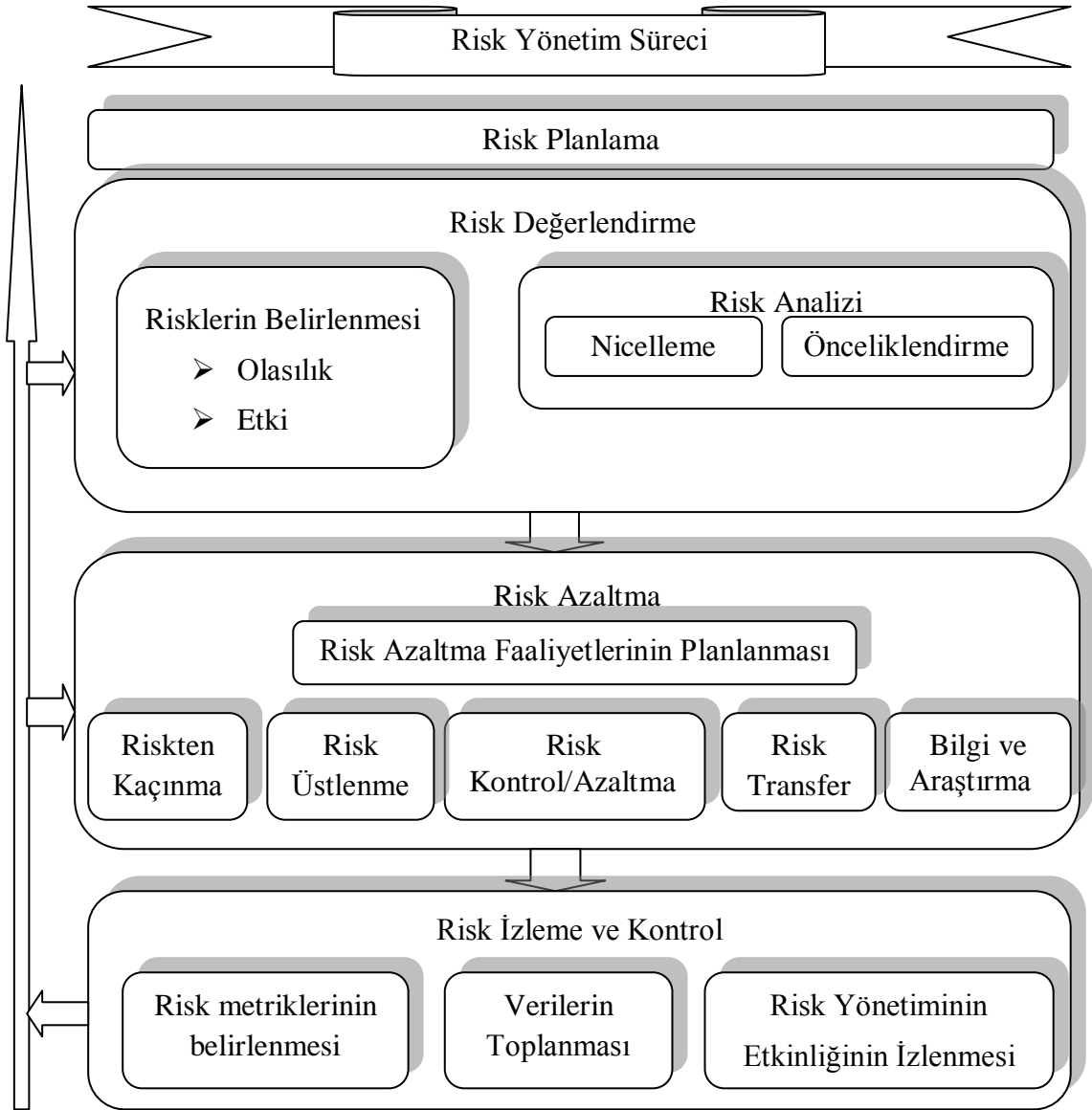


beklentileri sürekli olarak karşılaştıran karar alıcı, çözümün etkinliğini izler. Bu aynı zamanda sonraki kararlar için de bir temel oluşturur. Gerçekleşen sonuç ile beklenenler arasında anlamlı farklar çıktığında ise karar alıcı, hatalı bir çözüm tarzını seçerek, hatalı karar verdiğini anlayacak ve bu kararı düzeltmeye veya değiştirmeye çaba gösterecektir (Erdoğan, 2000: 304). Değerlendirme ve kontrol, riski belirleyebilecek olayların değişkenliği karşısında risk yönetim kadrolarına riski önleme konusunda alternatifler sunar.

Değerlendirme ve kontrol risk yönetim sürecinde iki temel nedenden dolayı önemlidir. *Birincisi*: riskin yönetim süreci bir akış içinde oluşmaz, olaylar değişkenlik arz eder. Yeni durumlar yeni riskler meydana getirebilir ve eski tanımlanmış riskleri ortadan kaldırabilir. *İkincisi*: bu değerlendirme sürecinde çeşitli hatalar meydana gelebilir. Değerlendirme ve kontrol süreci yöneticilere hatalarının ağır sonuçlar doğurmadan tekrardan gözden geçirilmesini ve keşfini sağlar. Risk yönetim çalışmalarının değerlendirilmesi ve tekrar gözden geçirilmesi devam eden çalışmalar olmasına rağmen bazı kuruluşlar bağımsız olarak kendi programlarını incelemek için bağımsız danışmanlar tutmaktadırlar. Bu danışmanlar ücret karşılığı hizmet etmekte ve bağımsız bir önerici konumunda bulunmaktadır. Bu uzmanlar risk yönetim sürecini tamamen veya kısmen değerlendirmekte ve işletme yönetimine bilgi sunmaktadırlar (Vaughan-Vaughan, 1995: 34).<sup>178</sup>

---

<sup>178</sup> Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009



Şekil 17: Risk Yönetim Süreci (Fıkrıkoca, 2003).

## 4.2. RİSK SÜRECİNİN AMACI

Risk sürecinde amaç, işletmenin faaliyeti sürerken karşılaştıkları veya ortaya çıkabilecek olan risklerin listelenmesi ve en aza indirme yöntemleri bulunması olarak nitelendirilebilir.

Risk Yönetim sürecinin amacı, ürünün veya projenin yaşamı süresince hedeflerine ulaşmasında ki olumsuz etkileri hafifletebilmek için, gerekli olan risk önleme

aktivitelerinin belirlenip planlanabilmesi için potansiyel problemler oluşmadan önce tanımlanmasıdır. Süreç, risklerin tanımlanmasını, önceliklendirilmesini, risk azaltma tekniklerini, beklenmedik durum planlarının oluşturulmasını, riskleri ölçümleyebilmek için parametrelerin tanımlanmasını, gerektiğinde beklenmedik durum planlarının uygulanmasını kapsar. Risk Yönetimi süreci, idari ve teknik süreçlerin önemli bir parçası olup, sürekli yaşayan ve ileriye bakan bir süreçtir. Aralıksız risk yönetimi yaklaşımı, projenin üzerinde kritik etkisi olacak risklerin önceden tahmin edilebilmesi ve etkilerinin hafifletilebilmesi için etkin olarak kullanılır. Risk kataloğu ve risk planı bu sürecin çıktısıdır.<sup>179</sup> Risk planlama sürecinin amacı üretim ve pazarlama sistemlerinde finansal ve finansal olmayan ölçütlerin bir arada kullanıldığı çok amaçlı bir performans değerlendirme modeli kurarak, bir yönetim sistemi olan kurumsal işletmelerin performanslarının değerlendirilmesine yönelik bir model geliştirmektir.

Risk planlama sürecinin çıktısı olarak dokümanede edilecek planlar, en tehlikeli risklere öncelik verilerek, riskli durumları kabul edilebilir bir düzeye indirgeyecek faaliyetleri içerir. Planlarda risk azaltma hedefleri verilir. Risklerin, risk yönetim faaliyetleri yürütülmesine karşın problem olarak ortaya çıkma olasılığına karşı önlem planları geliştirilir. Risk izleme sürecinde risk verileri toplanır, risk azaltma ve yönetim faaliyetlerinin etkinliği değerlendirilir, belirlenmiş zamanlarda risk durum raporları hazırlanır. Her risk için durum raporu analiz edilerek, yürütülen risk azaltma faaliyetinin etkinliği değerlendirilir. Bu değerlendirme sonucunda aşağıdaki kararlar verilir:<sup>180</sup>

- Yeniden planlama
- Risk kapatma
- Önlem planının devreye alınması
- Yürürlükteki planın uygulanması ve izlenmesi.

### **4.3. KULLANILAN SÜREÇLER**

Risk yönetim modeli sektöre, kuruluşun yönetim sistemine, tüm yaşam çevrim süreçlerine, ürünün yapısına bağlı olmakla birlikte; araştırmalar iyi bir modelin şekil 17'deki yapıyı içermesi gerektiğini göstermiştir. Bu modelde, risk yönetimi dört temel süreçten oluşur:

---

<sup>179</sup> <http://www.sulc3.com/surecler.html>

<sup>180</sup> Fıkırkoca, a.g.e., s. 144.

- Risk planlama
- Risk değerlendirme
- Risk azaltma
- Risk izleme

Risk yönetim süreci, risk yönetim planının hazırlanması ile başlar, risklerin belirlenmesi, analiz, önceliklendirilmesi, azaltılması ve izlenmesi süreçleri ile devam eder.<sup>181</sup>

Risk yönetim sürecine kimlerin katılacağı kurum içinde veya kurumla ilişkili kişiler arasındaki diyalog ve görüş alişverişi ile belirlenir. Risk yönetim sürecinin en önemli aşaması doğru bilgiye ulaşmaktır. Sürecin etkin biçimde devamlılığı doğru bilginin tüm birimlere doğru zamanda ulaştırılmasıyla sağlanır.

#### **4.4. RİSK STRATEJİLERİ**

Strateji geliştirmek karşılaşılması olası risklerin kontrol edilmesi ve yönetilmesi için gerekli bir işlemdir. Bu aşamada birinci derecede sorumluluk işletme yneticisindedir. Yönetici kurumun ekonomik durumuna ve hedeflerine bağlı olarak stratejilerde değişikliklere gider. Riskin olmadığı ortam ve işletme mümkün değildir. Bundan dolayı belirlenen stratejinin uygulanmasıyla risk hem kontrol edilir. Hem minimum düzeye indirilir.

İşletme st yönetiminin, işletmenin misyonu, hedef müşteri kitlesi ve üst yönetim ile ilgili konularda yapabileceği hatalar dolayısıyla ortaya çıkan risklere iş strateji riski denir. İşletmenin kısa, orta veya uzun vadelerde belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek yapısal riskler bu başlık altında sınıflandırılabilir. Planlama, iş modeli, iş portföyü, kurumsal yönetim, pazar analizi gibi riskler stratejik risklere tipik örneklerdir.<sup>182</sup>

Stratejik riskleri de yine alt başlıklara ayırmak gerekirse piyasa şartları, yönetim ve ilgili oldukları kitlelerle olan ilişkileri sayılabilir.

---

<sup>181</sup> Fıkırkoca, a.g.e., s.143.

<sup>182</sup> TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi alışma Grubu,2006:15

#### 4.4.1. Piyasa Şartları

Piyasa şartları denildiğinde ise akla rekabet, hassaslık, sermaye yeterliliği, finansal piyasalar ve ilgili olduğu sektör gelmektedir. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda, ürün/hizmet arz ve talebindeki olası değişiklikleri kapsamaktadır. Arz yönünde piyasaya kısa ve uzun vadede giriş koşulları, talep yönünde ise ürün ve hizmete olan talebin gelişimi, müşterilerin zevk ve beğenilerindeki olası değişiklikler incelenmelidir. Ayrıca işletmenin faaliyet gösterdiği piyasadaki yasal kısıtlamalar işletme faaliyetlerini olumsuz etkileyebilmektedir. Üretimin pazar isteklerine ve beklentilerine ayak uyduramaması, endüstri kolundaki gelişmelerin yakından takip edilememesi, hatalı bir fiyat politikası izlenmesi, pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi ve işletmenin ürettiği veya sattığı mal ve hizmetlere karşı talepteki ani değişiklikler de piyasa riskini artırmaktadır.

#### 4.4.2. Yönetim

Stratejik risklerin bir diğer ayağı olan yönetimin maddelerini ise liderlik, otorite, limitler, dış kaynak ve iletişim olarak sıralamak mümkündür. Yönetim riski, üst düzey yönetici kadrosunda bulunması gereken niteliklerin, tecrübenin ve yeterli bilgi düzeyinin olmayışından dolayı ortaya çıkan ölçülmesi zor olan nitel bir risktir. Ancak sonuçları açısından gözlemlenebilir. Yönetim kadrosunun alacağı her karar kurum için çok önemlidir. Alınan ve uygulanan yanlış bir karar kurumda beklenmeyen ciddi sonuçlar doğurabilir. Yönetim hataları sonucu kurumun finansal durumu, işletme faaliyetleri ve rekabet gücü bozulabilir ve kurumun taşıdığı diğer finansal risk faktörlerinde artış ortaya çıkabilir<sup>183</sup>.

#### 4.4.3. İlgili Kitlelerle İlişkiler

İlgili olduğu kitlelerle olan ilişkilerindeki maddeleri hissedarlar, iş ortakları, müşteriler, devlet ve tedarikçiler olarak sıralamak mümkündür. Devlet riski, herhangi bir ülkenin çeşitli sebeplerden dolayı dış borçlarını ödeyememesi veya ödemek istememesi sonucunda meydana gelen ve diğer tüm dış borçlanma ve dış yatırımlarda

---

<sup>183</sup> Aydın Adıgüzel; “Bankacılık Sektörü Risk Yönetiminde Türev Finansal Araçların Kullanılması ve Uluslararası Muhasebe Standartları Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üni. Sosyal Bilimler Ens. İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı, Ankara, 2010.

karşılaşılan genel riskler dışında kalan bir risk olarak tanımlanmaktadır.<sup>184</sup> Devlet riski, aktifin ve taahhütün bağlı bulunduğu ülkenin politik, ekonomik ve her türlü risklerin hesaplandığı yönetim şeklidir. Bu amaçla uluslar arası derecelendirme kuruluşları ülkelere taşıdıkları risk ölçüsünde puanlar vermektedirler. Bu puanlama, ülkenin rakamsal olarak ifade edilebilen değerleri ve bunların toplam risk içindeki ağırlıkları göz önüne alınarak hesaplanmaktadır. Ülkenin bu kuruluşlardan alacağı puan uluslar arası çevrelerde ülkenin kredibilitesini ve borçlarına hizmet kalitesini belirlenmesinde önemli bir ölçüt olarak kullanılmaktadır<sup>185</sup>. Stratejik risk yönetimi sektörel alanda meydana gelen değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan fırsat, belirsizlik, risk oluşturabilecek durumların değerlendirilmesini içerir.

Stratejik risklerin kontrol ve yönetimi Holding üst yönetiminin sorumluluğundadır. Risk Yönetimi ve Araştırma Koordinatörlüğü, Strateji ve İş Geliştirme direktörlükleriyle işbirliği içinde çalışarak bu alanda da Holding içi koordinasyon ve raporlama faaliyetlerinden sorumludur.<sup>186</sup>

#### 4.5. RİSK LİMİTLERİ

Kurumsal risk yönetimi stratejisi en ideal düzeyde tasarlanmış bile olsa ve uygulamada belirlenen doğrultuda iyi bir şekilde devam etse de kurumun amaçlarını gerçekleştirmede yönetime ancak makul bir güvence sağlayabilir. Risk yönetim aşamaları doğası gereği sınırlamaları içerir. Bu sınırlamalar başarı olasılığını etkiler. Sürecin devam etmesi çalışanların motivasyonu ile daha dinamik bir ivme kazanır.

Kurumsal risk yönetimi çerçevesinin oluşturulabilmesi ve etkin çalışabilmesi üst yönetimin desteğine, kurumun risk yönetimi felsefesine, risk alma istekliliğine, KRY sisteminin kapsamına ve bu sistemi destekler nitelikteki bilgi altyapısının varlığına bağlıdır. Eğer üst yönetim desteklemiyorsa veya kısıtlı-yetersiz bir destek veriyorsa sistemin işletilmesi için gerekli verilere ulaşamayacak, risk çalıştaylarını düzenlenemeyecek ve diğer faaliyetleri gerçekleştirilemeyecektir. Yönetimin desteğinin ötesinde KRY çok iyi tasarlanmış ve yürütülmüş olsa da sistemin

<sup>184</sup> Fatoş Tuğay; “Ülke Riski ” Bankacılar Dergisi, Sayı: 5, Temmuz, 30-35, 1991

<sup>185</sup> Aydın Adıgüzel; “Bankacılık Sektörü Risk Yönetiminde Türev Finansal Araçların Kullanılması ve Uluslararası Muhasebe Standartları Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üni. Sosyal Bilimler Ens. İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı, Ankara, 2010

<sup>186</sup> <http://www.tavyatirimciliskileri.com/tr-TR/pages/riskyonetimi.aspx>

sınırlarından ötürü makul düzeyde güvence vermenin ötesine geçilemeyebilir. Kurumsal risk yönetiminin en büyük kısıtı çalışma alanı olan risklerin belirsizlik ortamının bir sonucu olmasıdır. Bilindiği gibi riskler, geleceğin belirsizliğinden kaynaklanmaktadır ve bu belirsizliği ortadan kaldırmanın imkânı yoktur. Bu şartlar altında, hem iç denetçi tarafından sistemin etkin çalışıp çalışmadığı hakkında hem de KRY sorumluları tarafından riskler hakkında mutlak güvence verilemez.<sup>187</sup> KRY' nin karşılaşılabileceği olası en önemli risk, planlanan risk durumunun geçerliliğini kaybetmesi farklı bir risk durumunun ortaya çıkmasıdır. Bu durumda riskle mücadelede alınan önlemler etkisizleşir deneyimler anlamsızlaşır.

KRY'nin önündeki sınırların bir diğeri de işletme kararlarının alınması sürecinde insan doğasından kaynaklanabilecek zayıflıklardır. Kararlar insan yargılarıyla, eldeki veriler ışığında ve iş hayatının baskı dolu sürecinde alınmaktadır. Bu durum da kararların güvenilirliğini zayıflatabilir. Ayrıca üst yönetim veya diğer kurum çalışanlarının sistemi yanlış yönlendirmeleri sonucu riskli alanlar belirlenmemiş olabilir. Doğal olarak da risk yönetimi sisteminin etkin çalışması mümkün olmayabilir.<sup>188</sup> Kurumsal risk yönetiminde görevlendirilen elemanların sağlıklı sonuçlara ulaşması çalışma şartlarıyla doğru orantılıdır. Görevlendirilen kişiler hangi birimlerde görev almışlarsa o konuda yetkin ve donanımlı olmalıdırlar.

Sistemin etkin işlerliği, belirlenmiş risklerin organizasyona etkilerinin objektif bir şekilde tespitine bağlıdır. Günümüz rekabet ortamı ve işletmelerin küresel düzeyde rekabete ve küresel ekonomik gelişmelere kırılgan hale gelmesi karşılaşılan risklerin hem adet olarak artmasına hem de çeşitlenmesine neden olmuştur. Çok sayıda riske ait etkinin objektif olarak belirlenmesi de çok önemli bir problemdir. Uygulamada bu sorun, çalıştay sonucunda belirlenen risklerin bir kısmının "filtrelenmesi", kurum risk alma istekliliği çerçevesinde gözardı edilmesi, ile çözülmektedir.<sup>189</sup>

#### 4.6. RİSK İŞTAHI

Risk iştahı kurumun stratejilerini gerçekleştirme sürecinde göze aldığı risk düzeyidir. İç kontrol yönetimi işletmenin risk iştahını yönetirken alternatifleri değerlendirir. Bu değerlendirmede risk iştahı düzeyi birinci derecede belirleyici faktördür.

<sup>187</sup> <http://sertifikaliidenetci.files.wordpress.com/2012/09/kurumsal-risk-yc3b6netimi.pdf>

<sup>188</sup> <http://sertifikaliidenetci.files.wordpress.com>, a.e.

<sup>189</sup> <http://sertifikaliidenetci.files.wordpress.com>, a.e.

Risk iştahu, firmanın üst yönetiminin alacağı risk sınırlarının kararı olarak tanımlanabilir.

Risk iştahu, geniş kapsamlı ele alınacak olursa, kurumun bir katma değeri elde etmek için göze aldığı risk miktarıdır. Risk iştahu, kurumun risk yönetim felsefesini ve bu bağlamda kurumun kültürünü ve faaliyet yöntemini yansıtır. Birçok kurum risk iştahını nicel olarak; yüksek, orta ve düşük kategorileri şeklinde ele alırken bir kısmı da büyüme ve risk gibi nitel unsurları yansıtan ve birbirlerini dengeleyen bir nitel yaklaşımla ele alır. Yüksek risk iştahına sahip bir şirket, yeni gelişmekte olan piyasalara sermayesinin daha büyük bir kısmını ayırabilir. Tam tersine, düşük risk iştahına sahip bir şirket, sadece istikrarlı piyasalara yatırım yaparak kısa vadeli sermaye kaybı risklerini sınırlandırabilir. Kurumsal risk yönetimi, kaynak yerleştirilmesine de rehberlik eder. Yönetim, kaynakları işletme birimleri ve girişimler arasında kurumun risk iştahu ve birimlerin tahsis edilen kaynaklardan arzu edilen çıktı miktarını elde etmek için yaptıkları planı dikkate alarak dağıtır. Yönetim, risk iştahını örgüt, çalışan ve süreçlerle işbirliği içerisinde düşünür ve altyapısını riskleri etkili bir şekilde izleyebilecek ve tepki verebilecek şekilde tasarlar.<sup>190</sup> Değişik stratejiler kurumun farklı risklerine yönelik tehlike arz ettiği için strateji belirlenme esasında risk iştahu dikkate alınır. Risk iştahu kurumun stratejik planlama yapısıyla ilgili bir durumdur.

Risk İştahu, şirketin değer elde etmek için kabul edebileceği risk miktarıdır. Nitel ve nicel terimler kullanın (ör. Ödememe riski, itibar riski) ve risk toleransını göz önünde bulundurun (kabul edilebilir varyans derecesi).<sup>191</sup>

Organizasyonun risk iştahu, yönetim kurulu ve yönetimce kabul edilebilir risk düzeyini ifade etmektedir<sup>192</sup>. Organizasyonların riskleri azaltmada kullanacakları yöntemlere karar verebilmesi için öncelikle risk iştahını belirlemesi gerekmektedir<sup>193</sup>. Ortaklara ve işleyen bir iç kontrol sistemi kurulmasını isteyen kanunlara karşı kurul sorumlu olduğu için, risk iştahını belirleme görevi de kurula aittir<sup>194</sup>. Risk iştahının

---

<sup>190</sup> [www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx](http://www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx)

<sup>191</sup> [www.tide.org.tr](http://www.tide.org.tr)

<sup>192</sup> M. Ali Madendere, "Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü, Çeviri-Derleme", Ekim 2005, <http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/Kurumsal%20Risk%20Y%C3%B6netiminde%20C4%B0%C3%A7%20Denetimin%20Rol%C3%BC-%C3%87eviri-M.Ali%20Madendere.doc>, (4 Mayıs 2006), s.9

<sup>193</sup> The Institute of Internal Auditors UK and Ireland Online, "Management of Risk, a strategic Overview, *The Orange Book*, 17 June 2004 <http://www.iaa.org.uk/cms/IIA/uploads/4854c826-fb3f352ed7--7e68/orange-book.pdf>, (11 Haziran 2006), s.8

<sup>194</sup> Türkiye İç Denetim Enstitüsü, s.172



tespiti objektif olmayan bir yargı olsa da, kurumun risk stratejisinin tespit edilmesinde önemli bir aşamadır.

**Risk İştahı:** Kurumun, sahip olduğu misyon ve vizyonu doğrultusunda kabul edebileceği geniş kapsamlı risk miktarını ifade eder. Başka bir ifadeyle yönetimin herhangi bir önlem almanın gerekliliğine hüküm vermeden önce maruz kalmaya hazır olduğu risk miktarıdır. Yönetimin kabul edilebilir olduğunu düşündüğü risk seviyesidir.<sup>195</sup>

#### **4.7. RİSK TOLERANSI**

**Risk Toleransı:** Belirli bir amacın başarılmasına yönelik olarak kabul edilebilecek risk miktarını ifade eder. Başka bir ifadeyle risk toleransı hedefler etrafındaki kabul edilebilir bir değişkenliği belirtir. Risk iştahı da, risk toleransı da risk almayla ilgili sınırları belirtir ancak risk iştahı daha geniş kapsamlıdır.<sup>196</sup> Risk toleransı ile kurumun katlanabileceği riskler belirlenir. Stratejiler buna göre planlanır. Birimlerde görevli elemanların yetki derecesine göre risk toleransı yükseklik gösterir. Risk toleransı insan faktörüne doğrudan bağlıdır. Risk alabilme veya risk almanın farklı çalışma karakteriyle iç içe bir durumdur.

Risk toleransı risk iştahı stratejisiyle uyumlu olmalıdır. Risk toleransı ölçülebilirdir. Risk toleransı, kurumun hedefleri ile ilişkilidir ve belli bir hedefin gerçekleştirilmesine ilişkin kabul edilebilir bir sapma derecesidir. Risk toleransı oluşturulurken, yönetim ilişkili hedefin göreceli önemini dikkate alır ve risk toleranslarını risk iştahları ile kesiştirir. Risk toleransları dâhilinde faaliyet gösterilmesi, kurumun risk iştahı içerisinde kalmasını ve bunun sonucunda hedeflerini gerçekleştirmesine yardım eder. Risk toleransları hedeflerin gerçekleştirilmesi bağlamında kabul edilebilir sapma dereceleri'dir. Risk toleransları ölçülebilir ve sıklıkla en iyi şekilde aynı birimdeki ilişkili hedeflerle karşılaştırma yapılarak ölçülebilir.<sup>197</sup>

Performans ölçümleri gerçekte elde edilen sonuçların risk toleransları dâhilinde olmasının sağlanmasına yardım etmek için kullanılır. Örneğin, bir şirket, zamanında ürünlerin teslimi konusunda % 98 oranını hedef olarak belirlemiş, %97 -%100 aralığını kabul edilebilir bir oran olarak seçebilir; bir eğitim sonucunda katılımcıların %90'ının

<sup>195</sup> Işilda Arslan, "Kurumsal Risk Yönetimi" Mart, 2008. s. 8.

<sup>196</sup> Işilda Arslan, a.g.e., s. 8-31.

<sup>197</sup> [http://www.amasya.edu.tr/media/208159/kurumsal\\_risk\\_y\\_netimi\\_b\\_t\\_nle\\_ik\\_\\_er\\_eve-coso.pdf](http://www.amasya.edu.tr/media/208159/kurumsal_risk_y_netimi_b_t_nle_ik__er_eve-coso.pdf)

geçmesini ve % 75 minimum performans oranı; ve müşterilerden gelen şikayetlere 24 saat içerisinde geri dönülmesini ve 24 – 36 saat aralığını da kabul edilebilir bir aralık olarak belirler. Risk toleranslarının belirlenmesi sırasında, yönetim ilişkili hedefleri önemlerine göre ele alır ve risk toleranslarını risk iştahı dâhilinde sıralar. Risk toleransları dâhilinde faaliyet göstermek, yönetime hedeflerini gerçekleştirme açısından daha yüksek bir şans tanıyan risk iştahı dâhilinde kalınması bağlamında daha büyük bir makul güvence sağlar.<sup>198</sup>

Risk toleransı risk iştahından daha dar kapsamlı sınırdır. Belirlenen amaçlar çerçevesindeki değişimlere göre kurumun ne kadar risk üstlenmeyi kabullenebileceği ile ilgilidir. Risk toleranslılığının belirlenmesi beklenmeyen bir etki sırasında elden çıkan veya israf olan finansal kaynaklardan, kontrolün maliyeti ve riske maruz kalma dengesinden; elde edilecek olası yarar veya katlanılması gereken kayıp dengesinden yola çıkılarak yapılır. Etkilerin yeni, gözlenemeyen ve gecikmeli olduğu bilinmeyen alanlardaki risk toleransı düşük iken, kişilerin insiyatifinin fazla olduğu alanlarda risk toleransı yüksektir.

Projelerin ya da kuruluşların risk stratejileri, sahip oldukları risk kültürleri ile ilişkilidir. Kuruluş yöneticileri ve çalışanlarının, risk alma konusundaki toleransları risk stratejilerinde belirleyicidir. Risk toleransı yaygın olarak üç sınıfa ayrılır: Riskten kaçınmak, riski almaktan hoşlanmak, risk almakta çekimser davranmak. Riskten kaçınılması durumunda, yarar belli bir noktadan sonra, gittikçe azalan oranda artar. Öte yandan, kazanç daha fazla şansa bağlıdır ve proje yönetiminin tatmini ya da toleransı azalır (eğrinin azalan eğimi). Riskten kaçınan kişiler, daha kesin sonuçları tercih eder, belirsizlikten hoşlanmaz. Risk almak için ek para ya da ödül ister. Risk alma eğilimi arttıkça, alınan risk artarken kazançlar da artacaktır.(eğrinin artan eğimi). Risk almayı seven kişiler, belirsizlikten hoşlanır ve potansiyel kayıpları da göze alarak riski kabul eder.<sup>199</sup>

---

<sup>198</sup> [www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx](http://www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx)

<sup>199</sup> Fıkrıkoca, a.g.e., s.35-36.

## 4.8. RİSK KÜLTÜRÜ

İç kontrolün uyguladığı risk yönetimi kurum kültürünü ve kurumun çalışma tarzının niteliklerini tüm süreç boyunca göz önünde bulundurur. Risk yönetim perspektifi risk toleranslarını ve risk iştah kavramını içermektedir.

Her organizasyonun maruz kaldığı riskler karşısında aldığı tavır farklı olabilmektedir. Bazı organizasyonlar risklerin varlığını kabul eden, riski benimseyen bir kültüre sahipken; bazı organizasyonlar ise riski yok sayan, risk karşıtı bir kültüre sahip olabilmektedirler. Riski benimseyen organizasyonlar, risk karşıtı organizasyonlara göre daha fazla yeniliğe ve gelişime açık olmakla beraber, bu tarz organizasyonlarda stratejiler değişen koşullara göre değiştirilebilmektedir<sup>200</sup>.

“Güçlükler başarının değerini artıran süslerdir.” Moliere

Etkin bir risk yönetimi için çok boyutlu düşünme kültürü geliştirmeli; farklılıklar ve riskler fırsatlara dönüştürülmelidir.

Kuruluşlarda, her düzeydeki çalışan, verdiği kararlarda, değişen belirsizlik ölçüsünde risk alır. Verilen her kararda, alınan riskler, yeni fırsatları da içerir. Karar verirken, riskleri ve yaratılabilecek fırsatları öngörebilmek gerekir. Risk almamak, fırsatları da kaçırmayı beraberinde getirecektir.<sup>201</sup> Risk kültürü kurum tarafından içselleştirilmelidir. Risk alma kurum içinde belirleyici bir strateji olmalıdır. Alınan risklerin büyüklüğü karar verme düzeyine bağlı olarak değişir. Riskler alınırken bilinçli davranılmalı, verilere dayanarak üstesinden gelenebilen risklere yönelmelidir. Risk yönetimi, için serbest çalışılabilen, motive edici, teşvik edici bir çalışma ortamı olmalıdır. Riskler özgür bir ortamdan tartışmaya açılmalı ve riskleri azaltıcı yaratıcı düşünceleri harekete geçiren bir ortam yaratılmalıdır. Risk kültürü, pozitif ve proaktif bir yaklaşıma dayalı olmalıdır. Riskin olumsuz yönüne gereğinden fazla odaklanılmamalıdır. Riskler proaktif olarak; olumsuz etkisini aza indirmeye, yeni fırsatları yaratabilmeye izin veren en erken aşamada belirlenerek yönetilmelidir.

Her düzeydeki çalışan yaptığı işle ilgili olarak belli ölçüde risk almaktan kaçınmamalı, riskleri fırsat olarak görmelidir. Koşullara bağlı olarak, “risk alma” ya da

---

<sup>200</sup> Phil Griffiths, s.20

<sup>201</sup> Fıkrıkoca, a.g.e., s.46

“riskten kaçma” yaklaşımı seçilebilir. Gerçekçi olan yaklaşım, iki uç arasında bir noktada olmaktır. Proje ömrü boyunca, sürekli olarak bu iki uç arasında değişen bir noktada olunmalıdır.<sup>202</sup>

## 4.9. RİSK DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

### 4.9. Risk Değerlemesi

Risk değerlemesi, işletmenin amaçlarını ve hedeflerini elde etmesine yönelik olan riskleri tanımlaması ve analiz edilmesidir. Yönetim risk tanımlaması ve sıralandırılması yaptıktan sonra her bir riskin belirlenen en ideal ölçüde kontrol edilip minimum düzeye indirilmesi için periyodik aralıklarla risk değerlemesi yapılmalıdır. Risk değerlemesinden amaç olası etkilerinin ve meydana gelme olasılığının belirlenmesi demektir. Olasılık beklenen risk aşamasının belli bir periyodik süreçte gerçekleşme olasılığıdır.

Günümüzde işletmelerin yoğun rekabetçi baskılar altında bulunmaları, kaynakları daha verimli kullanmaya yönelmelerine böylelikle de, daha riskli bir ortamda faaliyet göstermelerine sebep olmaktadır. Bütün işletmeler belirli risklerle karşı karşıya bulunmaktadırlar. Risk değerlemesi, uluslararası iç denetim enstitüsünün standartlarında, işletmeyi olumsuz yönde etkileyecek muhtemel durum veya olayların sistematik süreçte değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Risk, işletmenin mali yapısının sağlamlığını, ürün ve hizmet kalitesini etkileyerek rekabet gücünün belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.<sup>203</sup> İşletme risk durumuna göre kendisini konumlandırır. İç kontrol mekanizması ve yapısal değişim stratejisiyle rekabet gücünü sağlamlaştırarak artırır. Kurum işlevsellik süreklilik kazanır.

COSO’ ya göre iç kontrolün ikinci temel unsuru risklerin değerlendirilmesidir. Her işletme, dikkate alması gereken birçok riskle karşı karşıyadır. Bunların bir kısmı işletme içi, bir kısmı ise işletme dışı kaynaklıdır. Risk belirlenmesinin ön koşulu amaçların belirlenmesidir. Çünkü risk, işletme faaliyetlerinin planlandığı gibi gerçekleşmeme olasılığıdır. Başka bir ifade ile amaçlara ulaşmada ortaya çıkma ihtimali olan engellerdir. Bu nedenle risk değerlendirmede öncelikle amaçlar oluşturulmalı, daha sonra ise bu amaçları elde etmek için ilgili riskler belirlenmeli ve analiz edilmelidir. Bu

---

<sup>202</sup> Fıkrıkoca, a.g.e., s.46-47.

<sup>203</sup> Ali Kamil Uzun, “Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi”, **Active**, Nisan-Mayıs 1999

işlem, işletmedeki risklerin nasıl yönetilebileceği konusunda bir esas, alt yapı oluşturacaktır. Ekonomideki, endüstrideki, yasal düzenlemelerdeki ve iş koşullarındaki değişiklikler işletmeler için sürekli risk kaynağı oluştururlar. İşletmeler, bu değişikliklerle ilgili özel riskleri belirlemeli ve bu risklere karşı davranışlarını ayarlamalıdır. Çünkü riskler, işletmenin rekabet şansını, başarısını, finansal politikalarının etkin biçimde uygulayışını, kaliteli ürün sunumunun devamlılığını, toplum içerisinde iyi bir imaj yaratmasını vb. konuları etkileyecektir. Bu nedenle riskleri yok sayarak hareket etmek mantıklı değildir. Bunların varlığını bilerek hareket etmek işletme için en akılcı yol olacaktır.<sup>204</sup> Firmanın karşılaşılabileceği olası tüm riskler hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Belirlenen amaçların başarılmasından ortaya çıkması olası hata çeşitlerinin tanımlanması ve analizi risk değerlendirme olarak tanımlanır.

Risk değerlemesi, risklerin nasıl yönetilmeleri gerektiğini belirleyebilmek için riskleri olasılıkları ve sonuçlarını dikkate alarak analiz etmeyi ifade etmektedir.

Riskler doğal risk ve artık risk olarak değerlendirilmektedirler.<sup>205</sup>

Risk değerlendirme aşamasının amacı organizasyonun amaçlarına ulaşmasını engelleyen riskleri tespit etmek, ölçmek ve ölçüm sonuçlarına göre öncelikleri belirlemektir. Risk değerlemesini yaparken denetçi yönetim yapısına, iş hedeflerine, organizasyonel değişikliklere, denetim komitesinin yüksek riskli olarak belirlediği alanlara, yönetimin risklerle ve sonuçları ile ilgili kaygılarına odaklanmaktadır<sup>206</sup>.

#### **4.10. RİSK DEĞERLEMENİN AMACI**

Risk değerlendirmenin amacı, risk yönetim stratejisini ve çalışma test sonuçlarını analiz edip değerlendirmektir. Analiz yapılırken temel amaç kurumun belirlenmiş hedeflere yönelik çalışmanın başarılı olup olmayacağını garantisinin gerçekleşip gerçekleşmeyeceği yönünde karar vermektir.

Bu risk kontrol rehberi bir organizasyon içinde risk yönetimi standartlarının değerlendirilmesine yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuştur. Amacı, etkin risk

---

<sup>204</sup> Yılanıcı, İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, Nobel Yayın s.58.

<sup>205</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management Framework –Integrated .Framework Executive Summary s. 3

<sup>206</sup> E. Michael Thomas, "The Seven-Step Process to Risk-based Auditing", FSA Times ,Second Quarter 2006 Vol 5 No 2, <http://www.theiia.org/fsa/index.cfm?iid=223> ,(11 Haziran 2006).

yönetimi kapasitesini geliştirmeye ve sürdürmeye; planlanan sonuçların elde edilmesi ve etkin risk idaresinin etkisini değerlendirmeye yardımcı olacak esnek bir araç sağlamaktır.<sup>207</sup>

Öncelikle cevaplanması gereken başlıca yedi soru bulunmaktadır:

- 1- Üst yöneticiler ve bakanlar, risk yönetimi destekliyor mu?
  - 2- Kişiler riski iyi yönetmek için destekleniyor ve donatılıyor mu?
  - 3- Açık bir risk politikası ve stratejisi var mı?
  - 4- Ortaklarla risklerin yönetimi konusunda etkili düzenlemeler var mı?
  - 5- Kurumun süreçleri etkin risk yönetimini içeriyor mu?
- Buraya kadar olan sorular kurumun kapasitesi ile ilgilidir.
- 6- Riskler iyi idare ediliyor mu?
  - 7- Risk yönetimi istenilen sonuçları elde etmeye katkıda bulunuyor mu?

Bu yedi anahtar soru kurumun türüne ve faaliyet dağılımına göre genişletilerek yardım sağlar.<sup>208</sup> Risk yönetimi için iki önemli faktör vardır. Bunların ilki yönetimin nitelikli kadrolardan oluşması diğeri de risk yönetiminin etkin bir şekilde kurumda kalıcılık kazanmasıdır.

Etkili risk yönetiminin kuruma yerleştirilmesi için beş seviyeli bir süreç gereklidir. Bu aşamaların ilki farkında olmak ve anlamaktır. İkincisi risk yönetimi sürecinin yerleştirme planının yapılmasıdır. Süreç hazırlanır. Üçüncü aşama planı kilit alanlara enjekte etmektir. Dördüncüsü yerleştirme ve geliştirme aşamasıdır. Sonuncusu ise mükemmel kapasitenin yerleştirilmesidir.<sup>209</sup>

#### **4.11. RİSK DEĞERLEME KRİTERLERİ**

Yönetim riskleri önce sıralandırır. Bu sıralandırmanın amacı yapılan risk analizlerinin sonuçlarına bağlı olarak hangi risklere ilk olarak karşı etkinlik gösterileceğine karar vermektir. Risklerin sıralandırılması analiz sonucunda ortaya çıkan risk önem derecesinin belirlenmiş risk kriterleri ve risk alma iştahı ile karşılaştırılmasıdır.

---

<sup>207</sup> Işilda Arslan, “Kurumsal Risk Yönetimi” Mart, 2008. s. 81.

<sup>208</sup> Işilda Arslan, a.g.e., s. 82.

<sup>209</sup> <http://www.hm-treasury.gov.uk./media/17A/81/17A8166B-BCDC-D4B3-16668DC702198931.pdf>

Risk değerleme aşaması risk odaklı denetimin odak noktası olan riskin belirlendiği aşama olduğundan dolayı başarılı olabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmelidir.<sup>210</sup>

- Risk değerleme süreci etkileşimli olmalıdır. Üst yönetim ve bağımsız denetçilerin de sürecin başında katılımı sağlanmalıdır.
- Süreç her iki taraf için de faydalı sonuç üretmelidir.
- Değerleme sürecinin sonuçlarının alınması için acele edilmemelidir.
- Risk değerleme sürecinde fayda-maliyet ilişkisine dikkat edilmelidir. Elde edilen sonuç en azından elde etme maliyeti kadar olmalıdır.
- Risk değerleme sürecinin sonuçları denetçi ve yönetime anlam ifade etmelidir.
- Risk değerleme modeli organizasyonun ihtiyaçları göz önüne alınarak oluşturulmalı ve mümkün olduğu kadar basit hazırlanmalıdır.
- Risk değerleme sürecinde modellerin kullanılması zorunlu olmamakla birlikte, kullanılması halinde risk değerleme sisteminin başkaları tarafından da kolay bir şekilde anlaşılması ve sistemin devamlılığı sağlanmaktadır.

Risk yönetim süreci üst yönetimin sorumluluğunda ve kontrolünde devam eden bir süreçtir. Üst yönetim tüm birimleri periyodik olarak denetler.

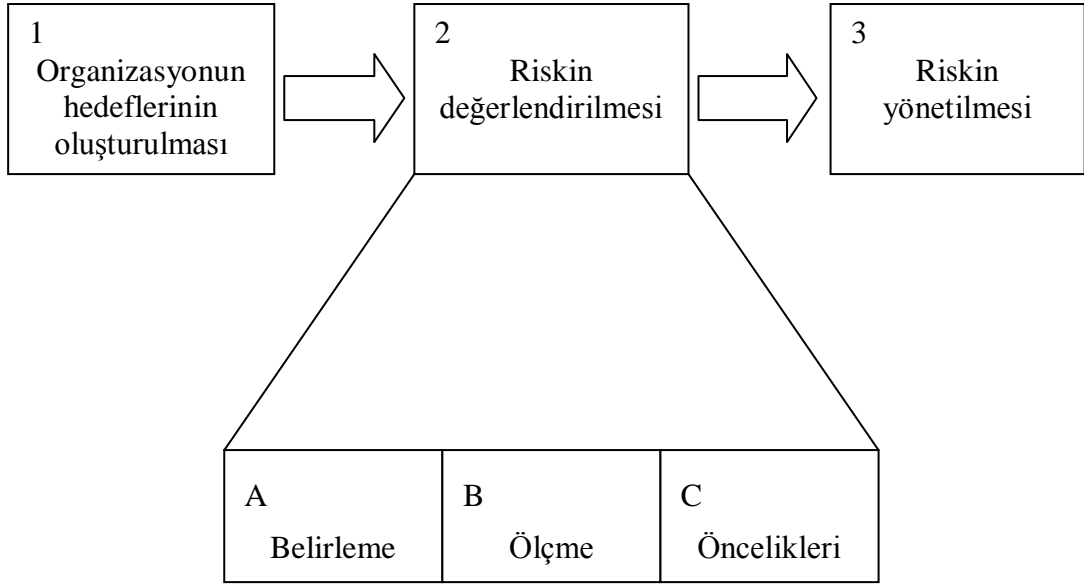
Risk değerleme süreci üç aşamadan oluşmaktadır<sup>211</sup>:

- Riskin belirlenmesi
- Riskin ölçülmesi
- Önceliklerin belirlenmesi

---

<sup>210</sup> Ali Rıza Eşkazan, "Risk Odaklı İç Denetim Planlaması", Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi, Bahar 2005, s.33

<sup>211</sup> Phil Griffiths,s.22.



**Şekil 18:** Risk Değerleme Aşaması (Eşkazan, 2005).

#### 4.12. RİSK DEĞERLENDİRME TEKNİKLERİ TESPİTİ

Risk değerlendirmenin her adımında kullanılacak teknikler belirlenir.

Risk değerlendirme tekniğinin seçiminde şu iki sorunun yanıtı araştırılır.<sup>212</sup>

- 1) Risk değerlendirme nicel (sayısal) mi, yoksa nitel (yüksek, orta, düşük gibi derecelendirme ) mi olmalı?
- 2) Otomatik gereçler kullanılmalı mı?

Risk değerlemede nitel teknikler, istenmeyen olayların oluşma olasılığı ve sonuca etkileri yüksek, orta ve düşük gibi derecelerle sınıflandırılır. İstenilen sonucu yüksek düzeyde sağlama etkisine sahip risk senaryolarının oluşturulmasında kullanılır. Nitel teknikler, elde anlamlı veriler bulunmadığı ve düşük riskli durumlarda kullanışlıdır. Nicel teknikler sayısal değerleri (para değeri, olasılık değeri) kullanır. Nicel teknikler, yüksek riskli programlarda firmalar için riskleri değerlendirmede kullanılır. Reel sayılarla ifade edilen tahminler toplanır ve ortalaması alınır; maliyet/yarar analizleri ve diğer sayısal analizler yapılır.

Otomatik gereçler komplike ve büyük tasarımlarda risk değerlendirme için önemli bir faktördür. Olasılık ve varsayım hesabı otomatik gereçlerle daha reel bağlamda

<sup>212</sup> Fıkırkoca, a.g.e., s.173-174.



gerçekleştirilebilir. İster sayısal ister niteliksel olsun tüm olasılık tahminleri sübjektiftir. Olasılığın bu özelliği risk değerlendirmede sürekli göz önünde bulundurulmalıdır. Risk değerlendirmede elde edilen veriler büyük ölçüde kişisel yargılara dayanmaktadır.

Teknik riskleri değerlendirmek için aşağıdaki faaliyetler yürütülür:

- Riskleri belirlemek için program teknik temeli incelenir.
- Program teknik riskleri (tehdit, teknoloji, tasarım, imalat v.b.) belirlenir.
- Teknik risklerin programa etkileri bağıl olarak ya da nicel olarak önceliklendirilir,
- Risk analiz edilir, diğer iç ve dış risklerle ilişkilendirilir,
- Program faaliyetleri zaman ve kaynaklar ile birleştirilerek nicellenir,
- Çizelge değerlendirme ve maliyet tahmin girdileri incelenir,
- Teknik temel ve risk değerlendirme sonuçları dokümante edilir.<sup>213</sup>

#### **4.13. RİSK DEĞERLEMEDE YÖNETİCİLERİN ROLÜ**

Risk yönetimi oluşturmak için farklı projeler uygulanmaktadır. Bazı işletmeler risk yönetimi için ortak bir yönetim odak noktası oluşturmuştur. Belli bir departmanda çalışan yetkili diğer birimlerle sürekli iletişim ve diyalog içerisindedir. İç kontrol sistemi yöneticiler ve tüm çalışanlar arasında bütünsellik ilkesi çerçevesinde uyumlu bir çalışma yürütülür.

Bazı şirketler de bu rolü üst düzey mali yetkili, genel danışman, üst düzey denetim yöneticisi ve ya üst düzey uyum yetkilisi gibi bir diğer üst düzey yetkiliye verebilir; diğerleri de bu fonksiyonun alanının önemi ve genişliğinin ayrı bir tahsise ve kaynağa ihtiyaç duyduğunu tespit etmiştir.

Kurumsal risk yönetiminin etkili olabilmesi için bölüm müdürleri ilk elden sorumluluğu ve kendi alanlarındaki riski yönetmede hesap verebilirliği kabul etmelidirler.<sup>214</sup> Hesap verebilirlik risk yönetimi için pozitif motivasyon aracıdır. Risk yetkilisinin sorumlulukları üst yönetim tarafından belirlenmelidir.

---

<sup>213</sup> Fıkırkoca, a.g.e., s.181.

<sup>214</sup> [http://www.amasya.edu.tr/media/208159/kurumsal\\_risk\\_y\\_netimi\\_b\\_t\\_nle\\_ik\\_\\_er\\_eve-coso.pdf](http://www.amasya.edu.tr/media/208159/kurumsal_risk_y_netimi_b_t_nle_ik__er_eve-coso.pdf)

Bir risk yetkilisinin sorumlulukları şunları kapsar:

- Rol ve sorumlulukların tanımlanması ve uygulama için hedeflerin kurulmasına katılımı içerecek şekilde kurumsal risk yönetimi politikalarının kurulması
- İş birimlerinde, kurumsal risk yönetimi konusundaki otorite ve hesap verebilirliğin çerçevesinin çizilmesi
- Teknik kurumsal risk yönetimi uzmanlığının geliştirilmesini kolaylaştırmayı, yöneticilere risk tepkilerinin kurumun risk toleransları ile sıralanmasında yardımcı olmayı ve uygun kontrollerin geliştirilmesini içerecek şekilde kurumsal risk yönetimi yeterliliğinin kurum içerisinde iletilmesi
- Kurumsal risk yönetiminin diğer iş planlama ve yönetim faaliyetleri ile entegrasyonuna rehberlik etmek
- Olasılık ve etkiler için ortak ölçüleri ve ortak risk kategorilerini içeren ortak bir risk yönetimi tesis edilmesi
- Niteliksel ve niceliksel başlangıçları da içerecek şekilde yöneticilerin raporlama protokollerini geliştirmesini kolaylaştırmak ve raporlama sürecini izlemek
- İlerleme durumu hakkında üst düzey yöneticiye ve dış kesimlere raporlama yapılması ve gerekli olan önlemin tavsiye edilmesi<sup>215</sup>

#### **4.14. RİSK DEĞERLEMESİNDE TEMEL ETKENLER**

Potansiyel kaybın ve gerçekleşme ihtimalinin ölçülmesi anlamına gelen bu işlem, değerlendirme önceliklerinin sıralanmasını gerektirir. Bu sıralama aşağıdaki gibi belirtilebilir<sup>216</sup>:

Çok önemli riskler: İflasla sonuçlanabilecek önemli riskleri kapsar,

Önemli riskler: İflasla sonuçlanmayacak firmayı borca sokacak risklerdir,

Önemsiz riskler: Mülkiyeti veya günlük gelirleri etkileyen finansal risklerdir.

Risklerin değerlendirme sürecinde genelde aktif durumda olan reel etkinlikler üzerinde odaklanırken soyut belirleyicilerde göz önünde bulundurulur.

<sup>215</sup> [http://www.amasya.edu.tr/media/208159/kurumsal\\_risk\\_y\\_netimi\\_b\\_t\\_nle\\_ik\\_\\_er\\_eve-coso.pdf](http://www.amasya.edu.tr/media/208159/kurumsal_risk_y_netimi_b_t_nle_ik__er_eve-coso.pdf)

<sup>216</sup> Vaughan, Emet-Vaughan, Terese, (1995), Essential of Insurance: A Risk Management Perspective, New York.s.32.

## 5. FİRMALARDA İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ÖNEMİ VE RİSK ODAKLI YÖNETİM

### 5.1. İÇ KONTROLÜN TANIMI

İşletmenin hedeflerine ulaşmadaki başarısını denetlemek, bu konuda yeterli güvence sağlamak ve amaçlara ulaşmadaki etkinliğin ölçümleyerek iyileştirilmesini sağlamak amacıyla oluşturulan prosedürler dizisine kontroller denilmektedir.<sup>217</sup> Bu prosedürler bütünü iç kontrol yapısını oluşturmaktadır.<sup>218</sup> Bu tanım bazı kaynaklarda iç kontrol sistemi olarak ifade edilmektedir. İç kontrol sistemi hakkındaki bilgi işletmenin devamlılığı; yönetimin, hissedarların, denetçilerin ve dolayısıyla toplumun selameti, için temel bir zorunluluk halini almıştır.<sup>219</sup>

İç kontrol organizasyonlarda öncelikle üst yönetim, yöneticiler ve tüm çalışanlar tarafından yönlendirilir. Kurumun belirlediği faaliyetlerin etkin ve verimli olması finansal raporlama sisteminin güvenli oluşu, riskin dış unsurlarından olan yasal düzenlemelere uygunluk sağlaması amaçlanan konularda makul güvence sağlamalıdır.

Hedeflerine ulaşan bir şirket, daha hırslı ve daha başarılı olan bir şirket olarak kabul edilir. Amaçlarına ulaşamamış bir şirket ise, yeniden gözden geçirilmiş bir plan tasarlamak zorundadır. Her iki durumda da firmalar performanslarını belirleyen değerlendirmeler yapmalıdır. Kontrol süreci, iş planlarını ve deneyimlerini değerlendirme anlamına gelmektedir.<sup>220</sup> Sağlıklı değerlendirmeler başarılı şirketler için hedefin daha da ileriye götürülmesi, başarısız olanlar için ise amaçlara ulaşmada yeni bir fırsat demektir.

---

<sup>217</sup> Alvin A. Arens, James K. Loebbecke, Auditing An Integrated Approach Sixth Edition, Prentice- Hall, Inc., New Jersey, 1994, s.272.

<sup>218</sup> Nejat Bozkurt, Muhasebe Denetimi, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, No:457, 1999, s.121-122.

<sup>219</sup> William R. Jr. Kinney, "Research Opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance", Auditing: A Journal of Practice&Theory, 2000, s.83.

<sup>220</sup> Richard M. Hodgetts, Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1999, s. 239.

Aile işletmelerinden en büyük holdinglere kadar her işletmenin yazılı olsun veya olmasın mutlaka bir iç kontrol sistemi vardır.<sup>221</sup> İç kontrollere örnek olarak şunları verebiliriz:<sup>222</sup>

- Onay mekanizmaları,
- Ekip toplantıları,
- İstatistikî akış kontrolleri,
- Açık iletişim,
- Mutabakatlar,
- Stratejik planlama,
- Operasyonel performansın gözden geçirilmesi,
- Bütçe sistemi,
- Erişim prosedürleri gibi.

Her işletme ya da örgütte farklı bireyler olması nedeniyle farklı amaçlar bulunmakta ve dolayısıyla da her bireyin iç kontrole bakış açısı farklı olmaktadır. Muhasebeciler, geleneksel olarak iç kontrol sistemini, organizasyon planı ve muhasebecileri ilgilendiren belli amaçları başarmada kullanılan yöntem ve ölçüler olarak tanımlamaktadır. Söz konusu ölçüler; varlıkların korunması, doğru ve güvenilir muhasebe verilerinin sağlanması, faaliyet verimliliğinin yükseltilmesi ve personelin yönetim politikalarına uymaya teşvik edilmesi olarak sıralanabilir. Bunlardan ilk ikisi muhasebeciler için çok daha önemlidir ve bunlar muhasebe kontrolleri olarak adlandırılır. Diğer ikisi ise yönetim için önemli olup yönetsel kontroller olarak adlandırılmaktadır.<sup>223</sup>

İç kontrol sadece uygunsuzlukların bulunup ortaya çıkarılması değil, uygunsuzluğun daha başından tespit edilip ilgili önlemlerin alınmasıdır. İç kontrol ile etkinlikler ve etkinlikler sonucunda meydana gelen sonuçlarda kurumun geneline tesir eden sorunlara düzenleyici olayların uygulanması ile sistem etkin hale gelmektedir. İç kontrol olumsuzlukların ortaya çıkması durumu olmakla beraber, olumsuz durumların tespit edilip gerekli önlemlerin alınmasını da içerir.

---

<sup>221</sup> “Internal Control vs External Control”, Manila Bulletin, 12.11.2004.

<sup>222</sup> Uzay, “İç Denetimin Geleceği ve Yeni Eğilimler”, s.207.

<sup>223</sup> Nuran Cömert Doyrangöl, “İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi”, Mali Çözüm, Sayı:60, Temmuz-Ağustos-Eylül 2002, s. 34.

Bir işletmenin mali tablolarındaki bilgilerin doğru ve güvenilir olmaması iç kontrol yapısının hata ve düzensizlikleri önlemede veya ortaya çıkarmadaki etkisizliğinin göstergesidir. İşletmenin belge ve kayıtlarında bulunabilecek kasıtlı ve kasıtsız bazı hata ve düzensizlik türleri aşağıdaki gibidir<sup>224</sup> :

- Bir işletmenin muhasebe kaydının yapılmaması
- Yanlış muhasebe kaydı yapılması
- Aynı işlemi iki kere kaydetme
- Hesaplamaların yanlış yapılması ( yeniden değerlendirme, amortisman, şüpheli alacak, maliyet, vergi gibi muhasebe hesaplarında)
- Hesapların yanlış sınıflandırılması
- Muhasebe kayıtlarında dönemsellik ilkesine uyulmaması
- Belgeleri çizmek, silmek, rakamlarla oynamak şeklinde değiştirilmesi
- Kanıt niteliğindeki belge ve kayıtların kaybolması
- Belgelerdeki aritmetiksel hatalar
- Gerçek olmayan belgelerin kayda alınması
- Defterler arası aktarmalardaki hatalar

İşletme belge ve kayıtlarının hata düzeyi ne kadar düşükse, iç kontrolün başarıya ulaşması o kadar yüksektir.

İç kontrol; bir kurumun yönetimi ve personeli tarafından hayata geçirilen ve aşağıda belirtilen hedefleri gerçekleştirmek suretiyle, kurumun misyonunu yerine getirmesi için makul bir güvence sağlamak üzere tasarlanmış olan bütünleyici bir süreçtir.<sup>225</sup>

- Faaliyetlerin düzenli, ahlak kurallarına uygun, verimli, tutumlu ve etkin biçimde icra edilmesi,
- Hesap verme sorumluluğunun getirdiği yükümlülüklerin yerine getirilmesi,
- Yürürlükteki yasalara ve yönetmeliklere uyulması,
- Kayıplara karşı kaynakların korunması.

İç kontrol tanımında önemli olan bazı unsurlar şunlardır.<sup>226</sup>

- İç kontrol bir süreçtir. Bunun anlamı iç kontrolün ulaşılmaya çalışılan bir amaç

---

<sup>224</sup> Hasan Gürbüz, a.g.e. s.58-60

<sup>225</sup> Baran Özeren, "Intosai Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi"

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/42IntosaiKontrolSt.pdf> (18.02.2007), s.2

<sup>226</sup> <http://www.maliye.gov.tr/Kontrol%20Dokmanlar/%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20Nedir.pdf>

olmadığıdır. İç kontrolün süreç olması, aynı zamanda bir sonuç olmadığı anlamına da gelir. Bu süreç sonuca ulaşmak için kullanılan bir araçtır.

➤ İç kontrol insanlardan etkilenir. Bu süreç sadece politika kuralları, el kitapları ve talimat metinleri değildir. Kurumun her seviyesinde yer alan insanlar iç kontrolün bir parçasıdır ve uygulanmasından sorumludur.

➤ İç kontrol kurumun hedeflerine ulaşılmasında üst yönetime ve idarecilere sadece makul bir güvence sağlar. Kurum, hedefine doğru ilerlerken iç ve dış etkenlere maruz kalır. Kurumun bir parçası olan çalışanlar iç etkenlere örnek olarak gösterilebilir. Kişilerin karakter özellikleri, ahlaki değerleri ve yetkinlikleri iç kontrolün etkinliği ile doğrudan ilgilidir. İç kontrol ile insanların içsel özelliklerini tamamen kontrol etmek mümkün değildir. Dış etken olarak gösterilebilecek risklerin ki buna ekonomik kriz örnek verilebilir, bir kısmını da tamamen kontrol etmek imkansızdır. Bu nedenle iç kontrol kurum için kesin bir güvence değil, makul bir güvence sağlar.

İç kontrol öncelikli olarak finansal işlemler ve raporlama ile ilgilidir. Bununla beraber yönetimi, yönetim süreçlerini, programı ve kurumun diğer etkinlik ve operasyonlarını kapsayan, uyum ve performans ölçeğinde uygulanan tüm kontrolleri ifade eder. Bu da iç kontrolün finansman kontrolü anlayışından çok daha geniş çerçeveli olmasından kaynaklanmaktadır. İç kontrol kurumun doğasına ve ihtiyaçlarına uygun olmalıdır. Bu süreç, kurumların misyonlarını gerçekleştirmelerinin en etkili yoludur.

Ancak; her kurumun iç kontrol sistemi aynı değildir. Kurumlar ve kontrolleri; sektöre, organizasyon yapısına, kurum kültürüne ve yönetim felsefesine göre farklılaşır. Tek bir model olarak verilen iç kontrol yapısını, her kurum kendine uyarlamalıdır. Yönetim, yerleştireceği kontrollerin yapısına kendi kurumunu dikkate alarak karar vermeli ve uyarlama işlemini yaparken kurumun özel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır.<sup>227</sup>

Kurumlar hedeflerini gerçekleştirmek için iç kontrol sistemini kullanırlar. Kurumların başlıca dört hedefi vardır.<sup>228</sup>

- Faaliyetlerin etkin ve verimli olması
- Mali raporların güvenilirliği
- Yürürlükteki mevzuata uyum
- Varlıkların korunması

<sup>227</sup> <http://www.maliye.gov.tr/Kontrol%20Dokmanlar/%C4%B0C3%A7%20Kontrol%20Nedir.pdf>

<sup>228</sup> <http://www.maliye.gov.tr>, a.e.

Faaliyetlerin etkin ve verimli olması, kurumun; hedeflere ulaşma düzeyi, performansı, fayda-maliyet yapısı gibi temel faaliyet hedefleri ile ilgilidir. Mali raporların güvenilirliği, geçici ve özetlenmiş raporları da içeren güvenilir hesap raporlarının hazırlanması, mali verilerin açık ve anlaşılır bir biçimde kayıtlara alınması ve yayınlanması, konu ile ilgili diğer bilgilere kolaylıkla ulaşılabilmesi gibi konuları içerir. Yürürlükteki mevzuata uyum, kurumun hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü faaliyetlerin yasal prosedürle uygun olmasını sağlamak üzere yapılması gereken uyum çalışmaları ile ilgilidir. Varlıkların korunması ise kurumun sahip olduğu tüm varlıkların güvence altına alınmasını içerir.<sup>229</sup> Amaçlar belirlendikten sonra önemli olan bu amaçların gerçekleşmesidir. İç kontrol bu aşamada devreye giren bir sistemdir. Kontrol, belirlenen hedeflerin amacı gerçekleştirmek için uygun olup olmadıklarını ölçen etkin bir uygulamadır.

## 5.2. İÇ KONTROLÜN TÜRLERİ VE ÖNEMİ

İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için üst yönetim tarafından iç kontrol sistemi politikaları oluşturması ve belirlediği hedeflere ulaşmak için gerekli olan performansa uygunluğunun sağlamaya yönelik yönetim biçimi oluşturmasıdır.

Kontrol türleri, işletmelerde ölçümlenebilen her tür faaliyet ve üretim faktörü, kontrolün konusuna girdiğinden bunlarda oluşabilecek eksikliklerin giderilmesi mümkündür. Dolayısıyla çok çeşitli kontrol konularından söz etmek mümkündür.<sup>230</sup>

- İşletme yönetiminin kontrolü,
- İşletme faaliyet yerlerinin kontrolü (şube, departman vb.),
- İşletme fonksiyonları olarak nitelendirilen faaliyetlerin kontrolü (üretim, pazarlama, muhasebe ve finansman, personel vb.).

Önleyici kontroller, istenmeyen sonuçların gerçekleşmesini önlemek için tasarlanan kontrollerdir. Tespit edici kontroller, gerçekleştikten sonra istenmeyen sonuçları tanımlamak için tasarlanır. Düzenleyici kontroller, istenmeyen sonuçları tersine çevirmek veya tekrar oluşmalarını engellemek için düzeltici bir eylemin yapılması amacıyla tasarlanır.

---

<sup>229</sup> Albert Martin, S. Kenneth P. Johnson, *Assesing Internal Accounting Control : A Workable Approach*, Coopers and Lybrand Co. 1978. s.8

<sup>230</sup> Nuran Cömert Doyrangöl, *Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve Denetim Fonksiyonu*, İstanbul: Lebib Yalkın Matbaası, 2001, s.47.

### a) Önleyici Kontroller

Doğabilecek düzensizliklere engel olma ya da doğan yolsuzlukları çabuklukla ortaya çıkarma olanağı sağlayan kontrollerdir. Uygulayıcıların yaptıkları düzensiz işlemlerin incelenmesi yavaş yavaş tekrarlanmasına engel olacak tedbirlerin alınması şeklinde uygulanırlar. İç kontroller; görevlerin ayrılığı prensibinin benimsenmesi, yanlış işlemleri önlemek için uygun belgeleme ve kayıt kontrollerinin uygulanması vb. önlemlerle;<sup>231</sup> hatalı işlemlerin düzeltilmesi esnasındaki iş gücü ve mali kayıpların ortadan kaldırılmasını sağlar.<sup>232</sup> Kontrolün temel esaslarından biri de görevlerin ayrılığı prensibi faaliyetlerine ilişkin muhafaza, yetkilendirme ve kaydetme fonksiyonlarının tek elde toplanmasının önlenmesidir. Bu ilişki Şekil 19'da gösterilmiştir. Risklerin tespit edilmesi ve oluşmadan önce önlem alınması mantığına dayandığı için modern iç denetim anlayışına en uygun olan kontroldür.

Varlıkların gözetiminin muhasebeden ayrılması görevler ayrılığının bir türüdür. Örneğin; bir kişi nakit parayı almak, nakit girişlerini ve satışları kayıtlara geçirmek görevlerinin her ikisinden de sorumlu ise; müşteriden nakit alabilir, müşterinin hesabı üzerinde satışı kaydetmeyerek, ya da gerçek olmayan satışlar kaydederek düzeltmeler yapabilir.

Benzer şekilde, aynı kişi satıcının faturasını ödenek ve ödemeyi yaparken çeki imzalamak işlemlerinin her ikisinden sorumlu olmamalıdır. Bir ticari işlemi gerçekleştirmek ve o ticari işlemle ilgili varlığı teslim almak aynı kişinin sorumluluğu ise bu durum da organizasyondaki hileleri artırabilir.<sup>233</sup>

Görevlerin farklı kişilerce yürütülmesi iç kontrollerin etkinliği açısından olumlu sonuçlar doğurur. Bu ilke sayesinde iş bölümü ve uzmanlaşma sağlanacaktır. Bir kişi tarafından yapılan hata da diğer kişi tarafından kolayca görülür. Bir kişinin hem hile yapıp, hem gizleyecek pozisyonda olması ihtimali ortadan kalkar.<sup>234</sup>

---

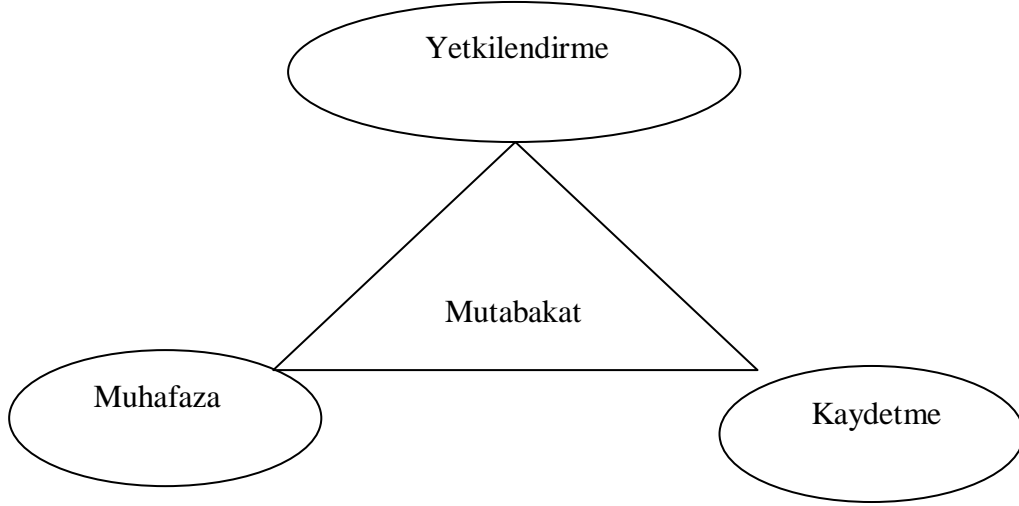
<sup>231</sup> Stephen Wagner, Lee Dittmar, "The Unexpected Benefits of Sarbanes Oxley", Harvard Business Review, Nisan 2006, s.135.

<sup>232</sup> Gérard Salato, Alain Ghez, Muhasebelerin Denetimi, Çev. Nusret Beygo, Cevdet Yalçın, Ankara: Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, 1974, s.25.

<sup>233</sup> Arens, Alvin A. Ve diğerleri, Essential Auditing Assurance Service, a.g.e., s. 250.

<sup>234</sup> Münevver Yıllancı; "Muhasebe Bilgi Sistemleri İç Kontrol ve Verimlilik Üçgeni," Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt no. 3, s. 43, Eylül 2001.





**Şekil 19: Görevlerin Ayrılığı**

**Kaynak:** Timothy J. Louwers, Robert J. Ramsay, David H. Sinason and Jerry R. Strawser, Auditing&Assurance Services International Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005, s.147.

#### **b) Tespit Edici Kontroller**

Önleyici kontrollere göre daha maliyetli olmakla birlikte önleyici kontrollerin etkinliğinin ölçülmesine yönelik kontrollerdir. Tespit edici kontroller, risklerden ötürü oluşabilecek tüm hataların önceden kestirilmesi mümkün olmadığından önceden öngörülme-yen hataların gerçekleştiklerinde tespit edilmelerini sağlar. Gözden geçirme, yeniden hesaplama ya da mutabakatlar gibi faaliyetlerin gerçekleşmesinden sonra yapılır.<sup>235</sup> Tespit edici kontroller sonucunda elde edilen veriler iç kontrolün daha hatasız ve eksiksiz uygulanmasını sağlar.

#### **c) Düzeltici (Yönlendirici) Kontroller**

Düzeltici kontroller işlemler neticesinde uygun olmayan sonuçların tespit edilmesi sonucunda devreye giren ve isteyen bir durumun meydana gelmesine ya da oluşmasına sebebiyet veren kontrollerdir. Tespit edilen aksaklıkların giderilmemesi ve tekrar gerçekleşmelerine izin verilmesi durumunda öncesinden gerçekleştirilen önleyici ve tespit edici kontrol faaliyetlerinin hiçbir anlamı kalmayacaktır.<sup>236</sup> Düzeltici kontroller

<sup>235</sup> Özgür Çatıkkaş; “Bankalarda İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetim Foksiyonunun Etkililiği” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, 2005).

<sup>236</sup> Tamer Aksoy, Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma Cilt 1, Ankara: Yetkin Yayınları, 2006, s.471.  
Sanjay Anand, Sarbanes-Oxley Guide for Finance and Information Technology Professionals, Second Edition, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc., 2006, s.51.

ortaya çıkan olumsuzlukları gidermeye yönelik kontrollerdir. Tüm kontrollerin başarıya ulaşması bir açıdan düzeltici kontrollerin sağlıklı yapılmasına bağlıdır.

#### **d) Telafi Edici Kontroller**

Olmayan ya da maliyeti çok yüksek herhangi bir kontrolün yerini kısmen de olsa doldurmak amacıyla yapılan kontrollerdir.<sup>237</sup>

İşletmelerde iç kontrol yapısı, faaliyetin verimliliğini artırması için üst yönetimin tecrübe ve bilgi birikimine bağlıdır diyebiliriz. Bilgi rekabet gücünü attırır. İç kontrol yapısının etkin ve verimli olması, proaktif personel ve sağlıklı bilgiye sahip üst yönetimden kaynaklanır. İşletmede oluşabilecek riskleri çalınma, başarısızlık, hatalar ve yolsuzluklar gibi etmenleri minimize etmek veya ortadan kaldırmasına çözümler bulması optimum bir iç kontrol sistemi öneminin varlığını gösterir diyebiliriz.

İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerin sayı ve kapsamının çoğalması, karmaşıklaşması yönetimin işletme faaliyetlerini doğrudan kontrol etme imkanını azaltmak, bu durum etkin bir iç kontrol yapısı oluşturulmasını ve uygulamasını gerektirmektedir.<sup>238</sup> Bir işletmede etkin bir iç kontrol yapısının bulunması mali tablolarda hata veya düzensizlik bulunma olasılığını azaltır, bireysel zayıflıklara karşı koruma sağlar, mali raporların doğruluk ve güvenilirlik derecesini artırır.<sup>239</sup>

Bir işletmedeki tüm iç kontrollerin tasarımı, kurulması, işletilmesi ve gözetimi sorumluluğu yönetime aittir. Etkin bir iç kontrol sisteminin kurulması aşamasında işletme yöneticilerinin temel sorumlulukları; yolsuzlukları gidermek, savurganlıkları en aza indirmek, verimliliği arttırmak, bilgilerin doğru ve güvenilir raporlanmasını sağlamaktır. İşletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin bir iç kontrol sisteminin kurulmasında ve çalıştırılmasında öne çıkmaktadır.

İç kontrol sistemi kurulduktan sonra, sistemin fonksiyonlarını belirlediği şekliyle yerine getirip getirmediğini görmek için kontrol sistemi, yönetim tarafından sürekli gözden geçirilmeli ve işletmenin çalışma koşullarındaki değişikliklere uygun olarak düzeltmeler yapılmalıdır.<sup>240</sup>

---

<sup>237</sup> Tamer Aksoy, Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma Cilt 1, s.471.

<sup>238</sup> Hasan Gürbüz; Muhasebe Denetimi , 3.Baskı , Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul 1990, s.45.

<sup>239</sup> Ersin Güredin; Denetim , 6.Baskı , Beta Bas. Yay.Dağ.A.Ş., İstanbul 1994 ,s.30

<sup>240</sup> Celal Kepekçi, İç Kontrol Sistemi, Ankara: TESMER Yayınları: 6, 1994. s 13.

### 5.3. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN FİRMA YÖNETİMİ AÇISINDAN ÖNEMİ

İç kontrol bir organizasyonun tüm birimlerini kapsayan bir sistemdir. İşletme yönetimi iç kontrol sistemiyle üç temel hedefi amaçlar. İşletme faaliyetlerinin etkinliği öncelikli hedefdir. Uygulanmakta olan genel stratejiler yardımıyla faaliyetlerin etkinliği artırılır. İç kontrol sistemi organizasyonun tüm değerli varlıklarını koruma altına alır. Diğer bir hedeflenen amaçta mali raporların güvenilirliğini sağlamaktır. Üçüncü amaçlanan hedef ise iç kontrol sistemi gerek kurum içi tüzük ve kurallar olsun gerekse yasalardan kaynaklanan kanun değişiklikleri olsun tüm hukuki süreci takip etmektir.

Bir işletmenin iç kontrol yapısı oluşturma sebebi, kendi belirlediği hedeflere ulaşmasına katkıda bulunmasıdır. Yönetim, hedeflerine ulaşmak için birçok politika ve prosedür oluşturur. Şirketin karlılığı ve verimliliğine yönelik olarak etkin bir iç kontrol yapısı oluştururken yönetim şu dört ilkeye önem verir<sup>241</sup>:

1. Muhasebe bilgilerinin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlama
2. Hata ve düzensizliklere karşı işletme varlık ve kayıtlarının korunması
3. Faaliyetlerin verimliliğini, etkinliğini artırma
4. Belirlenmiş politikalara, planlara, prosedürlere, kanunlara ve diğer yasal düzenlemelere bağlılığı özendirme

İşletmede etkin bir iç kontrol yapısının tasarlanması ve uygulanması yönetimin hedeflerine ulaşması konusunda yeterli güvence verecektir.

1940'lı yıllardan sonra işletme yapılarında meydana gelen büyümeler, faaliyetlerinde meydana gelen artışlar ve karmaşıklaşan işlemler, işletme yönetiminin faaliyetler üzerindeki etkisini ortadan kaldırmaya başlamıştır. Çünkü büyüme ile faaliyetlerin kontrolünün yanı sıra, faaliyetlerin standartlara, yasa ve yönetmeliklere uygunluğu ile ilgili de sorunlar yaşanmaya başlanmıştır. Tepe yönetimlerinin tek merkezden tüm işletme organizasyonuna doğrudan egemen olamamaları ilk sorun olarak görülmüş ve teori ve uygulamada çeşitli arayışlara gidilmiştir. AICPA 1947 yılında yayınladığı iç kontrol isimli yayınında konu ile ilgili şu saptamaları yapmıştır:<sup>242</sup>

<sup>241</sup> Bishop, William G.; Steinberg, Richard M.; Gruber Delaine H.; "Everything you always wanted to know about Internal Control but were afraid to ask", Internal Auditor, December 1992, s.54.

<sup>242</sup> Bozkurt, Muhasebe Denetimi, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım,1999. s.121.

- İşletmelerin büyüklüklerinde ve alanlarında meydana gelen karmaşık yapı ve genişleme sonucunda, yönetimler etkili kontrol faaliyetleri altında ortaya çıkan çeşitli rapor ve analizlere güvenmek zorundadırlar.
- İyi bir iç kontrol yapısının sağlayacağı ortam; çalışanların bilgi eksikliklerinin getireceği zararlara karşı işletmeyi koruyacak ve olası hata ve düzensizliklerin azalmasına neden olacaktır.
- Çeşitli sınırlamalar nedeniyle bağımsız denetçilerin işletmelerde yapacakları denetimlerde iç kontrol yapısına güvenmeden çalışmalarını duruma ortadan kalkacaktır.

Tüm kurumlarda yazılı prosedürler şeklinde olmasa da kendi sisteminin işleyişine göre bir iç kontrol mekanizması vardır. Kurumlarda iç kontrolü kurmakla görevli olan birim üst yönetimdir. Üst yönetim iç kontrol sistemini kurmakla kalmaz süreci tüm aşamalarında kontrol eder.

Yetki ve sorumlulukların tam olarak belirlenemediği, bilgi akışında aksaklıklar olan ve kontrolün zayıf olduğu işletmeler olumsuz yönde etkilenecektir. Üst yönetim açısından ortaya çıkan bu olumsuz gelişme, ancak etkin iç kontrol sistemlerinin kurulması ve işletilmesi durumunda giderilebilecektir. Yetki ve sorumlulukların belirlendiği, birimler arasında koordinasyonun sağlandığı ve iç kontrol sisteminin kurulduğu işletmelerde iç kontrol sisteminin etkin olup olmadığı veya işletme politikaları ve hedeflerine ne derece hizmet ettiğinin değerlendirilmesi ön plana çıkacaktır. Etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı hedeflere ulaşmayı ve finansal raporların güvenilirliğini sağlamanın yanı sıra belirlenen politikalara ve yasal düzenlemelere uygunluğun sağlanması açısından da önemlidir. Küçük ve orta ölçekli firmalar bugüne kadar zayıf hatta olmayan kontroller ile yaşamlarını sürdürebiliyorlardı. Günümüzde ise gerek işletme içi gerekse işletme dışı faktörler yakın zamana kadar kabul gören bu görüşü artık geçersiz kılmaktadır. Günümüzde artık iç kontrolün bu konularda güvence sağlar bir yapı olduğu, faaliyetlerin etkinliğini sağladığı ve işletme hedeflerine ulaşmada itici bir güç olduğu genel kabul görmektedir.<sup>243</sup> İç kontrol sisteminin sağlam olması işletmenin güvenli olmasının temelidir. İşletmeler geliştikçe ve daha kompleks hale geldikçe, iç kontrolün önemi artmaktadır. Üst düzey yöneticilerin işletme faaliyetleri

---

<sup>243</sup> Tamer Aksoy, “Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme”, Mali Çözüm, Sayı:72, İstanbul, Temmuz-Ağustos-Eylül 2005, s. 139.

konusunda doğrudan bilgi sahibi olma olanakları azalmaktadır. Bu nedenle; hata, hile ve yolsuzlukları en aza indirecek aynı zamanda verimliliği artıracak, doğru, güvenilir bir defada doğru rapor alınmasını sağlayacak, işletmenin yapısına ve büyüklüğüne uygun etkin ve sürekli yenilenebilir bir iç kontrol sisteminin kurulması, çalıştırılması önem arz etmektedir.

İç kontrol sistemi işletme içindeki iş akışlarına yerleştirilmesi gereken bir süreçtir. İşletmelerin yönetim kurulu, yöneticileri ve çalışanları tarafından yönlendirilen operasyonların etkin ve verimli şekilde yürütülmesini, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilip raporlanmasını, sistemin güvenilirliğini, yasa ve düzenlemelere uygunluğunu güvenceye sağlamak için tasarlanan kontrollerin bütünü iç kontrol yapısını oluşturmaktadır.<sup>244</sup>

#### **5.4. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN AMACI**

İç kontrol sisteminde amaç önemlidir. Amaç ve kontrol fonksiyonu arasında bir ilişki vardır diyebiliriz. Amaç belirlendikten sonra buna ulaşmak için gerekli faaliyet ve stratejilerin saptanması gerekmektedir. Kontrol ise bu aşamada politika ve stratejilerin amacı gerçekleştirmeye uygun olup olmadıkları ve etkinliklerini ölçen bir faaliyettir diyebiliriz.

Amaçlara ulaşılması için iç kontrol sistemine gerek olmadığı yaygın olarak düşünülen bir görüştür. Bir başka deyişle, iç kontrol olmaksızın da işletme faaliyetlerini sürdürebilirler. Bununla birlikte, iç kontrol bu konuda önemli bir güvence, faaliyetlerin etkinliğini artıran bir unsur olarak düşünülmelidir.<sup>245</sup> Kurumun sağlam bir iç kontrol sistemine sahip olması o kurumun güvenilirliğini artırır. İç kontrol sisteminin kanunlara ve tüzüklere uygunluğu, finansal raporlamannın güvenilirliği, işletmenin tüm faaliyetlerinin verimli ve etkin oluşları iç kontrol sisteminin amaçlarını oluşturur. Yönetim kurulunun temel fonksiyonu bu amaçların başarılmasına yönelik güven sağlamaktır. Tüm yöneticiler ve çalışanlar tarafından belirlenen bir süreç olarak tanımlanan iç kontrol sistemi bir işletmede uygulanan tüm yöntem ve politikaları içine alan bir kavramdır.

---

<sup>244</sup> Oğuz Açıkgöz, “Türk Tekstil Sektöründe İç Denetim ve Bir Uygulama”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.26

<sup>245</sup> Cangemi, M.P., Singleton, T., a.g.e. s.75.

İç kontrol sistemi, finansal riskleri ve muhasebe risklerini azaltmak veya bu risklerden kaçınmak için kurulduğundan, risklerin genelde ve ayrıntıda ele alınışına göre sistemin amaçları üç düzeyde incelenebilir. Bunlar:<sup>246</sup>

- İç kontrolün esas amaçları,
- İç kontrolün genel amaçları,
- İç kontrolün özel amaçlarıdır.

#### 5.4.1. İç Kontrol Yapısının Esas Amaçları

İç kontrol yapısının esas amaçları sistemin tanımında açıkça belirtilmiştir. Ayrıca iç denetim standartlarında da bu amaçlar yer almaktadır. Bunlar:<sup>247</sup>

- İşletme varlıklarının korunmasını sağlamak,
- Bilgilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak,
- Faaliyetlerin işletme politikalarına ve yasalara uygunluğunu sağlamak,
- İşletme kaynaklarının ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak,
- Önceden belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak,
- Hata ve hilelerin yapılmasını önlemek ve yapılmış hata ve hileleri ortaya çıkarmak,
- Muhasebe kayıtlarının doğru ve güvenilir şekilde yapılmasını sağlamak.

İç kontrol sisteminin en önemli görevlerinden biri işletme varlıklarını her türlü kayıp ve yok olmalara karşı korunmasını sağlamaktır. İç kontrol sistemi; varlıkların çalınma, kötü kullanma, paslanma, bozulma ve kırılmalara karşı her türlü koruma önlemini almış olmalıdır. İşletme varlıklarının, satılması halinde; normal fiyatının altında satışını engellemek de bir iç kontrol önlemidir.<sup>248</sup> İç kontrol sistemi, işletme varlıklarını her türlü kayıp ve yok olmalara karşı doğru ve güvenilir bir bilgi akışı ortamı sağlamalıdır. Bununla birlikte yönetimin karar aşamasında bilgilerin hazır olmasını ve yeterli ölçüde açıklanmasını sağlayacak muhasebe yöntemlerini içermelidir.

---

<sup>246</sup> Celal Kepekçi, Bağımsız Denetim. Genişletilmiş Beşinci Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 2004. s.71.

<sup>247</sup> Ali Altuğ Biçer, “İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s.44

<sup>248</sup> Hasan Türedi, Denetim, Trabzon: Celepler Matbaacılık, 2001, s.152

Bir işletmenin başlangıçta belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi, onun faaliyetlerindeki etkinliğini göstermektedir. Oluşturulan iç kontrol yapısı bu etkinliği en üst düzeye çıkartmayı amaçlamaktadır. Ayrıca oluşturulacak kontroller, çalışanların yönetim politikalarına zorunlu olarak uymalarını sağlamaya yönelmektedir.<sup>249</sup>

#### **5.4.2. İç Kontrol Sisteminin Genel Amaçları**

Kontrol amaçları yönetim amaçlarının aynısı olarak düşünülmelidir. Bu, özellikle iç denetim çalışmalarında doğrudur. Aslında, kontrol amaçlarının doğru tanımlanması, kaliteli bir denetim çalışmasının ön koşuludur. Muhasebe kontrol sisteminin tanımlanmasında işlemlere ve varlıklara ilişkin kontrol amaçları aşağıdaki gibidir:<sup>250</sup>

- İşlemler, yönetimin devrettiği genel ve özel yetkilere uygun olarak yürütülmelidir.
- İşlemler, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun olarak ve hesap verme yükümlülüğünü yerine getirecek şekilde kaydedilmelidir.
- Varlıklara ve belgelere erişim yetkili personelle sınırlandırılmalıdır.

#### **5.4.3. İç Kontrol Sisteminin Özel Amaçları**

Genel kontrol amaçları, bir işletmenin belirli işlem gruplarını yürütmek için gerekli kontrol usul ve yöntemlerine sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulmasında genel bir çerçeve oluşturur. Belirli işlem grubunu yürütmek için, genel kontrol amaçlarına paralel olarak özel kontrol amaçlarının belirlenmesi gerekir. Özel kontrol amaçlarını belirlemeden önce, işlem gruplarını departmanlar düzeyinde, işlem fonksiyonlarına göre, mali tablolar sınıflamasına göre veya faaliyet döngülerine göre bölümlenmek gerekir. İkinci adımda, işlemlerin bölümlendirilmesine uygun olarak, genel kontrol amaçları, özel kontrol amaçlarına dönüştürülmelidir. Üçüncü adımda, özel kontrol amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacak kontrol usul ve yöntemleri belirlenmeli ve uygulanmalıdır.<sup>251</sup> Geçerlilik, tamlık, kayıtların uygunluğu, varlıkları koruma ve mutabakat iç kontrol sisteminin özel amaçlarıdır.

<sup>249</sup> Nejat Bozkurt, Muhasebe Denetimi, 4. Baskı, İstanbul: Alfa Basım, 2006 s.123.

<sup>250</sup> Volkan Demir, "İç Kontrol Yapısı ve SAS 55 ile SAS 78'in Karşılaştırılması". Muhasebe-Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz. Sayı:11. Aralık, 1999. S.91.

<sup>251</sup> Celal Kepekçi; Bağımsız Denetim. Genişletilmiş Beşinci Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 2004. s.75.

#### **5.4.3.1. Geçerlilik**

İç kontrol yapısı gerçek olmayan işlemlerin defter ve muhasebe kayıtlarında yer almasına izin vermemelidir. Ayrıca işlemler, yetkilendirmeye uygun olarak yapılmalıdır. Yetkilendirme, genel veya özel olabilir. Yetkilendirme sınırları yazılı bir sözleşme ile belirlenmiş olmalıdır. Şayet bir işlem yetkisiz yapılıyorsa bu işlemin işletme varlıklarına zarar vermeye yönelik hileli bir işlem olma ihtimali vardır.<sup>252</sup> Yönetim kurulu tüm işlemlerin yeterli yapılma sürecinden sorumludur. Tüm aşamalarda gerekli kontrolleri yapar.

Örnek olarak, kredili satış işlemlerinin yürütülmesine ilişkin olarak, kredili satış kayıtları işletmenin gerçek kredili satışlarını göstermelidir. Satılan bir malın gönderilmesinde müşteriye tanınan kredi limitleri aşılmamalıdır.<sup>253</sup>

#### **5.4.3.2. Tamlık**

Bütün geçerli işlemler kaydedilmiş olmalıdır. İç kontrol yordamları işlemlerin kayıt dışı kalmasını önlemelidir.<sup>254</sup> Teslim edilen tüm mallar için yollama belgesi ve fatura düzenlenmelidir. Düzenlenen belgeler için arşivleme yapılmalıdır. Belge ve faturaların yasalara uygunluğu denetlenmelidir.

#### **5.4.3.3. Kayıtların Uygunluğu**

Gerçekleşen işlemler, uygun şekilde kayıtlara geçirilir. Kayıtlar, zaman esasına göre nakledilir, sınıflandırılır ve değerlendirilir. Değerlendirme, sınıflandırma ve dönemsellik ayrı ayrı incelemek önemlidir. Değerlendirmede; çeşitli aşamalarda kaydedilen tutarlar ve hesaplamalarda oluşabilecek hatalardan korunmak için iç kontrol sisteminden yararlanılır. Sınıflandırma, işletmenin finansal tablolarının doğru bir şekilde sunulabilmesi için hesap planının buna uygun hazırlanmış olmasını; zamanlılık ise, işlemlerin meydana geldiği zaman kaydedilmesini gerektirir. Aksi takdirde finansal tablolar yanlış düzenlenmiş olacaktır. Muhasebe sisteminde işlemleri kaydetmek için kullanılan yöntem ne olursa olsun, sınıflandırmanın, nakletme ve özetlemenin

---

<sup>252</sup> Şaban Uzay; İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. 1. Baskı, Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No: 132, 1999. s.20.

<sup>253</sup> Celal Kepekçi; Bağımsız Denetim. Genişletilmiş Beşinci Baskı. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 2004. s.62.

<sup>254</sup> Şaban Uzay; a.g.e., s.20.



doğruluğundan emin olmak için uygun kontrollere ihtiyaç vardır.<sup>255</sup> Tüm satış işlemleri miktarı ve tutarı bakımından doğru olarak belgelendirilmeli ve kayıt altına alınmalıdır. Tüm satışlar müşteri hesaplarına ve stok kayıtlarına kaydedilirken doğru hesaplara ve işlemin yapıldığı zamanda kaydedilmelidir.

#### **5.4.3.4. Varlıkları Koruma**

Varlıkların yanına girme ve fiziki olarak korunması için bir kilit yönetici personel görevlendirilmeli, yetkili personel varlıklara doğrudan erişebilmeli, belgelere erişim uygun yetkilendirme önlemleri alınarak sınırlandırılmış olmalıdır. Nakit, menkul kıymetler ve benzeri varlık ve belgeler güvenilir yerde saklanmalı ve varlıkların fiziki olarak korunmasından sorumlu olan kişinin kaydetme ve onaylama faaliyetlerinden tamamen bağımsız olması gerekir.

Kredili satış işlemlerinin yürütülmesine ilişkin olarak, müşteri ve stok kartları kilitli yerlerde saklanmalıdır.<sup>256</sup>

#### **5.4.3.5. Mutabakat**

Uygun aralıklarla kayıtlar karşılaştırılmalı, ana hesaplar ve yardımcı hesaplar; varlıklar ve borçlarda farklar varsa araştırılmalı, gerekli olan düzelme kayıtları yapılmalıdır.

Fiili durumla amaçlanan plan ile politikalar zaman zaman karşılaştırılmalı ve faaliyetlerin standartlara uygun yürütülmesi sağlanmalıdır. Böylece kaynaklar etkin kullanılmış, belirlenmiş plan ve politikalara olan bağlılık artmış olacaktır. Belgeler satış kayıtlarıyla; müşteri kartları ticari alacaklar ana hesabıyla; kayıtlarla ilgisi olmayan bir kişi tarafından karşılaştırılmalıdır.<sup>257</sup> Periyodik aralıklarla yapılan karşılaştırmalarda ortaya çıkan farklılıklar zaman geçirmeden çözüme kavuşturulmalıdır. Böylelikle iç kontrol sistemi hatalar, usulsüzlükler ve yolsuzlukları engellemiş olur.

İç kontrol sisteminin amaçları aynı zamanda iç kontrolün neleri kapsaması gerektiğini de açıklamaktadır. İç kontrol, öncelikle işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır. Bu amaçlar ilk olarak işletmenin politikalarıyla uyum içinde olmalıdır. İkinci olarak işletmenin faaliyetlerinin yasalara uygunluğu

---

<sup>255</sup> Şaban Uzay; a.g.e., s.20.

<sup>256</sup> Onur Baydarol, "İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.29.

<sup>257</sup> Şaban Uzay, a.g.e., s.21.

sağlanmalıdır. Bunun için hata, yolsuzluk ve usulsüzlüğün önlenmesi, varsa tespit edilmesi ve giderilmesi hedef olarak belirlenmelidir. Varlıkların korunması da bu kapsamda değerlendirilmelidir. Üçüncü olarak kaynakların etkin, etkili ve verimli bir şekilde kullanılması esas alınmalıdır. Bu husus iç kontrolün kendisi için de geçerlidir. İç kontrol faaliyeti, iç kontrolün amacına uygun olmalı, uygulanacak kontrol, o kontrolden beklenen faydaya değmelidir. Son olarak, finansal bilgi ve yönetim bilgisinin güvenilir olarak zamanında oluşturulması ve işletme içi sürekli iletişim sağlanması amacıyla da ilgililere uygun şekilde sunulması sağlanmalıdır<sup>258</sup>.

## 5.5. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN UNSURLARI

Firmaların finansal raporlarının güvenilirliğinin, faaliyetlerde etkin ve verimli iç kontrol sistemin kurulması için gerekli unsurlara sahip olmadıkça iç kontrolün amaçlara ulaşması beklenemez. Verimli bir iç kontrol sisteminin kanuna ve hükümlere uyumluluğunu sağlamak için iç kontrol sistemi aşağıda belirtilen 5 unsurdan oluşur;<sup>259</sup>

- Kontrol ortamı
- Risk değerlendirme
- Kontrol faaliyetleri
- Bilgi ve iletişim
- Gözleme

İç kontrol sisteminin temel amacı işletmenin belirlediği hedeflerin gerçekleşmesi konusunda makul güvence sağlamaktır. Sistem birbirine eklenmiş öğelerden oluşur. İç kontroldeki temel amaç organizasyonun belirlediği hedefleri gerçekleştirirken karşılaştığı riskleri değerlendirmek ve bu riskler karşı uygun çözümler ortaya koymaktır. Riskleri ortadan kaldıracak plan ve düzenlemeler iç kontrol faaliyetiyle gerçekleştirilir.

İç kontrol, organizasyonun karşı karşıya kaldığı risklere ve değişikliklere sürekli biçimde uyum gösteren dinamik bir süreç olduğundan, iç kontrolün değişen hedeflere,

---

<sup>258</sup> Sait Arcagök, Ertan Erüz, “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi”, Maliye ve Hesap Uzmanları Derneği, Eylül 2006, s. 153-154.

<sup>259</sup> <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/42IntosaiKontrolSt.pdf> (14.07.2006).

ortama, kaynaklara ve risklere ayak uydurabilmesini sağlamak bakımından iç kontrol sistemini izlemek gerekir.<sup>260</sup>

### 5.5.1. Kontrol Ortamı

Kontrol ortamı işletme tepe yönetiminin, direktörlerinin ve işletme sahiplerinin iç kontrole ve onun işletme için önemine ilişkin yaklaşımlarını yansıtan faaliyetler, politikalar ve prosedürler bütünüdür.<sup>261</sup>

İyi bir kontrol ortamı; yazılı kontrol prosedürlerini tamamlarken, bunun aksine zayıf bir ortam bu kontrolleri olumsuz olarak etkiler. Bu yaklaşım yönetimce kabul edilmiş davranış şekillerinin, belirlenen standartlara ve yöntemlere uyumu sağlama konusundaki istekliliğin ve işletme kültürünün herkesçe anlaşılmasını sağlayacak iletişimin varlığını gerektirir.<sup>262</sup>

İç kontrolün tüm unsurlarının temelini kontrol ortamı oluşturur. İç kontrollerin başarısı kontrol ortamıyla doğru orantılı olup; dürüstlük ve etik değerler, yeteneğe bağlılık, yönetim kurulu ve denetim komitesi tarafından gösterilen özen, yönetimin felsefesi ve çalışma tarzı, örgütsel yapı, yetki ve sorumlulukların dağıtım şekli ve insan kaynakları politika ve prosedürleri kontrol ortamını etkileyen unsurlardır.

### 5.5.2. Risk Değerleme

İşletme yönetimi için risk, gelecekte karşımıza çıkan belirsizliklerin olumsuz sonuçlar verebilme ihtimalidir. İşletmenin stratejik planda yer alan amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek iç ve dış riskleri tespit sürecidir. Örneğin; yolsuzluklar, kalite düşmesi, kaynak kaybı, faaliyetlerin mevzuata ve yasalara aykırı yürütülmesi her türlü olay risk olarak belirlenebilir<sup>263</sup>. İşletmeler olası risklere karşı sistematik çalışan bir erken uyarı sistemi oluşturmalıdır. Risklere karşı zamanında önlem almalıdır. Erken uyarı sistemi işletmenin tüm birimlerine entegre edilebileceği

---

<sup>260</sup>“Intosai Kamu Kesimi İç Kontrol Standartları Rehberi”

<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/42IntosaiKontrolSt.pdf> (14.07.2006), s.3

<sup>261</sup> Alvin A.Arens, Randal J.Elder ve Mark S.Beasley, Auditing and Assurance Services, Tenth Edition, Prentice Hall, 2005, s.274.

<sup>262</sup> Shaun F.O'Malley, “Auditors, Directors And Management: Promoting Accountability”, Internal Auditing 5, No.3, 1990, s.9

<sup>263</sup> Hasan Kaval, Muhasebe Denetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 2005.s. 127.

gibi, ayrı bir birim olarak da kurulabilir. Veya hem ayrı bir birim, hem de bu birimle matris örgüt tipinde çalışan birimler içinde entegre birimler olabilir.

Etkin bir risk yönetimi sisteminin sağladığı faydalar vardır. Bunlar; güven, onay, teminat, kredibilite ve bilgidir. Risk değerlendirmesi kapsamında dikkate alınması gereken unsurlardan güven; kontrol çevresinin etkin ve verimli olarak risklerin en aza indirilmesine yönelik tüm işletme bazında işlediği anlamındadır. Onay; kontrol, uygunluk ve gözlemlene prosedürlerinin istenilen seviyede çalıştığına dair onay verme anlamındadır. Teminat; sistemin ani değişiklik ve değişimlere cevap verebileceğine ilişkin teminat sağlama anlamındadır. Kredibilite; dışarıya karşı kontrollerin gerekli seviyede olduğuna dair her türlü gereğin yerine getirildiğini gösterme imkânı anlamındadır. Bilgi; ise kontrol çevresini etkileyebilecek tüm önemli olayların bilgisine sahip olma anlamındadır.<sup>264</sup> İç kontrol sistemi işletmenin karşılaşılabileceği olası tüm risklerin değerlendirilmesini yapmalı, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen riskler tanımlanmalıdır. Risk değerlemesinin etkinliği riskleri belirleme, kontrol etme ve yönetmeye imkan vermelidir. İşletme riskini değerlendirme, denetçinin finansal tablolarda hata olabileceği ihtimaline karşı olarak yaptığı doğal risk ve kontrol risklerini değerlendirilmesinden farklı olarak, işletmenin amaçlarını etkileyen risklerin tanımlanması, analiz edilmesi ve yönetiminden oluşan bir süreçtir.

### **5.5.3. Kontrol Faaliyetleri**

Kontrol faaliyetleri üst yönetimin başarıyla yürütmesini sağlayan politika ve prosedürlerdir. Kontrol faaliyetleri işletmenin her biriminde gerçekleştirilebilir; gözlemlene, doğrulama, onaylama, yetkilendirme faaliyetin performansını gözden geçirme ve mutabakat sağlama gibi eylemlerden oluşur diyebiliriz. İç kontrol sistemini bir parçası olan kontrol faaliyetleridir. Risk odaklı bir yönetimde uygun kontrol faaliyetleri oluşturarak risklere yönelmelidir. Yönetim önemi riskleri belirler ve eylemlerini buna göre planlamış olursa kontrol faaliyetlerini yönetim sürecinin içine doğrudan katmış olacaktır.<sup>265</sup> Yönetim sürecinde önemli risklere karşı etki derecesine göre sıralama yapılır ve önlemler alınır.

---

<sup>264</sup>Tamer Aksoy, “Bağımsız Denetim Sirketleri İçin Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelerle Uyumlu Çok Yönlü Bir Anket Formu Önerisi”, Mali Çözüm Dergisi Sayı: 73, Ekim-Kasım-Aralık 2005, s.175.

<sup>265</sup> Onur Baydarol, İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi Ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi, İstanbul, 2007. (Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi)

Kontrol ile ilgili önemli davranış ve eylemleri yansıtan kontrol ortamı ve işlemleri düzenleyip muhasebeleştirilmesini sağlayan muhasebe sistemine ek olarak; firma erişilebilir amaçları olan, ek bir güvence sağlayan politika ve prosedürlere ihtiyaç duyar. Kontrol prosedürleri bu güvenceyi şöyle sağlar:<sup>266</sup>

- İşlemlerin uygun bir biçimde yetkilendirilmesi,
- Görevlerin uygun biçimde birbirinden ayrılması,
- Uygun belge ve kayıtların düzenlenmesi ve kullanılması,
- Performansla ilgili bağımsız denetimler.

Örneğin; kontrol prosedürleri kredinin yalnız uygun müşterilere sağlandığını belirlerken, muhasebe sistemi geçerli kredili işlemlerin kaydını sağlamaktadır. Bir muhasebe sistemi, kredili satış işlemlerinin kaydını tutmak ve kredili satışların oluşturduğu varlığın korunmasını sağlamak işlerini kapsar. Kontrol prosedürleri bu sorumlulukların farklı çalışanlara dağıtılmalarını sağlamaktadır.<sup>267</sup> Amaçlarını gerçekleştiren bir işletme, daha hırslı ve daha başarılı bir işletme olarak değerlendirilir. Amaçlarını gerçekleştiremeyen bir işletme ise yeniden gözden geçirilmiş bir plan tasarlamak zorundadır. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmiş veya gerçekleştirmemiş olsa da performanslarını belirleyen değerlendirmeler yapmalıdır. Kontrol süreci, tüm bunları kapsayan iş planlarını ve deneyimlerini değerlendirme anlamına gelmektedir.

Kontrol faaliyetlerinde yönetim kullandığı yöntemlerle personele işletme amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma yollarını gösterip, daha sonra ortaya çıkan sonuçları değerlendirme yoluna gider.<sup>268</sup>

#### **5.5.4. Bilgi ve İletişim**

İyi bir iç kontrol sisteminde bilgi akışının doğru ve güvenilir olmalıdır. Personelin veya yönetimin bilgi alma yeteneği ve insanlar arasında iletişimin sağlanması bilgi ve iletişimin temel unsurudur diyebiliriz.

Bilgi, çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak bilgileri elde etmelerini, iletişim ise bilginin örgütün içinde aşağı, yukarı ve örgüt bütününde, ayrıca

---

<sup>266</sup> Onur Baydarol, a.g.e., 2007. (Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi)

<sup>267</sup> Donald H. Taylor, G. William Glezen, Auditing: Integrated Concepts and Procedures, 6. Edition, John Wiley & Sons Inc. Canada-Usa, 1994, s.349.

<sup>268</sup> Bodnar, George H, William S. Hopwood. Accounting Information System. New Jersey: Prentice Hall Inc. Fifth Edition, 1993. s. 289.

örgütün içine ve dışına serbest akışını ifade etmektedir.<sup>269</sup> Bu unsur, işletmedeki personelin görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için belli tarz ve zaman çerçevesi içinde elde edilmesi, gerekli bilgilerin tanımlanması, mübadele edilmesini destekleyen süreci ve sistemleri kapsar.

Etkin bir iç kontrol sisteminde işletme yönetiminin verdiği mesaj çalışanlar tarafından açık ve net bir şekilde algılanabilir olmalıdır. Çalışanların, işletme çevresi dışındakilerle (müşteriler, tedarikçiler, kanun koyucu, hissedarlar,...) etkili bir iletişim kurmaları gerekmektedir.<sup>270</sup>

### 5.5.5. Gözleme

İşletmenin faaliyetlerinin normal akışın da iç kontrolün etkinliğinin doğruluğunu değerlendirme ve inceleme yöntemi olarak tanımlayabiliriz. Örneğin, yönetimin veya kilit yönetici personelin eldeki varlıklarla kayıtların bilgisayar programıyla yürütülen karşılaştırma, hesap bakiyelerin değiştirilmesinin yönetim tarafından kontrolü, bilgisayar raporlarının düzenli aralıklarla yetkililer tarafından incelenmesi gibi sıralayabiliriz.<sup>271</sup> İç kontrol performansının kalitesini gözleme faaliyetleri ile periyodik olarak değerlendirilir. Yönetim kurulu iç ve dış şartların değişmesi durumunda ne gibi stratejik değişiklikler yapılacağına gözleme metoduyla karar verir. Gözleme, sürekli veya ayrı değerlendirmeler şeklinde olabileceği gibi her iki yöntemin birlikte uygulanması şeklinde de yapılabilir.

Sürekli gözleme; faaliyetlerin normal akışında iç kontrolün etkinliğini değerlendirmeye hizmet eder. Doğrulamalar, kayıtlarla eldeki varlıkların karşılaştırılması, bilgisayar programlarıyla yürütülen kontrol yöntemleri, hesap bakiyelerindeki değişmelerin toplamlarının yönetim tarafından incelenmesi, bilgisayar raporlarının bunların kullanıcıları tarafından gözden geçirilmesi, sürekli gözlemeye örnek olarak verilebilir.

Aşağıdaki tabloda iç kontrolün beş ana bileşenine ait örnekler verilmiştir:<sup>272</sup>

<sup>269</sup> Selçuk Şahin, "Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s. 32

<sup>270</sup> 116 [http://www.coso.org/Publications/executive\\_summary\\_integrated\\_framework.htm](http://www.coso.org/Publications/executive_summary_integrated_framework.htm) (10.08.2006)

<sup>271</sup> Alvin A.Arens, Randal J.Elder ve Mark S.Beasley, Auditing and Assurance Services, Tenth Edition, Prentice Hall, 2005, s.277.

<sup>272</sup> PWC Çözüm Ortaklığı Platformu Şirketlerde İç Kontrol ve İç Denetim Fonksiyonu, 22 Aralık 2004 <http://www.pwc.com/Tr/tur/about/events/training/icdenetim.pdf> (14.03.2007), s.15

**Tablo 9: İç Kontrolün Bileşenleri**

<b>GÖZLEMLEME</b>	1) Gözlemler ve yönetimin incelemeleri, 2) İç ve dış denetim, 3) Yönetim ve Yönetim Kurulu'nun gözetimi
<b>BİLGİ VE İLETİŞİM</b>	1) Yönetim raporları, dış mali raporlama, 2) Dışarıdan elde edilen bilgilerin analizi, 3) İş kararlarının verilmesi
<b>KONTROL AKTİVİTELERİ</b>	1) Onay ve yetkilendirme, politika ve prosedürler 2) Teyit ve mutabakat, 3) Görevlerin ayrılığı
<b>RİSK DEĞERLENDİRMESİ</b>	1) İş amaçlarının oluşturulması, 2) Risklerin belirlenmesi ve analizi, 3) Risk yönetimi, 4) Değişiklik ve büyümenin yönetimi
<b>KONTROL ORTAMI</b>	1) Kontrol herkesin işidir, 2) Ahlaki değerler, yönetimin felsefesi ve operasyon stili, 3) Yetki ve sorumluluk, insan kaynakları politikaları

## 5.6. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN KURULMASI

İşletmelerin stratejik politikalarının uygulamasında iç kontrol sisteminin kurulması büyük önem taşır. Her alanda olduğu gibi iç kontrol sisteminde de tasarım ne kadar iyi olursa olsun yönetim ve başarı personelin performansı ile doğru orantılıdır. Burada göz önünde bulundurması gereken detaylı yasa ve tüzük prosedürleri değil, sistemin düzenli bir şekilde belirlenen amaçlara ulaşmasını sağlamaktır. Örneğin; işletmenin çalışanlarının üçüncü kişilere verebilecekleri zararlara karşı yapılan sorumluluk sigortası, kasa tazminatı ödemesi, personel sorumluluğu, mal alım – satımına ilişkin prosedürler gibi uygulamalar ve politikaları sayabiliriz.

Tüm faaliyet döngüleri için oluşturulacak kontroller, işletmeler için şu nitelikleri sağlamalıdır. Gerçekleşen ekonomik faaliyetler gerçekleştikleri dönemde, ilgili oldukları hesaplara, doğru tutarlar ile kayıt edilmeli ve düzenli olarak kayıtların fiili mevcutla karşılaştırılması sağlanmalıdır. Fiziki sayımların sağlıklı, güvenilir ve zamanında tanımlanabilmesi için işletme yetkilileri tarafından bir sayım talimatı

hazırlanarak, sayımların bu talimatlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.<sup>273</sup> Sayım talimatı iç kontrol sistemi tarafından işletmenin fiziki sayım prosedürü olarak belirlenir.

Genel itibariyle gerek satışlar, gerek alımlar gerekse diğer döngülere ilişkin kontrol prosedürleri ortak özelliklere sahiptir. Bunlar:<sup>274</sup>

- Belgeler sıra numarası takip edecek şekilde düzenlenmeli ve kontroller esnasında bunu dikkat edilmelidir.
- Belgelerin giriş aşamalarındaki toplamları sonradan kontrol edilerek doğruluk ve tamlık sağlanmalıdır.
- Kontrol hesaplarının bakiyelerinin defter-i kebir bakiyeleri ile mutabakatı sağlanmalıdır.
- Yetkili kişi imzaları olmayan belgeler işleme alınmamalıdır.

### **5.6.1. Nakit Sistemine İlişkin İç Kontrol Yapısının Oluşturulması**

İşletme nakit sisteminin kontrol yapısını oluşturması, tahsilat ve ödemelerde yaşanacak hata ve hileleri en aza indirecektir.

Nakit tüm varlık kalemleri içinde en likit olanıdır. Bu nedenle de yolsuzluk riski en yüksek olan kalemlerden biridir.<sup>275</sup> İç kontrol yapısı nakit ödemeler konusunda kayıtsız olabilecek durumlara karşı önlem alır. Tüm ödemeler zamanında faturalanmalı işlenmelidir.

### **5.6.2. Alacak Hesaplarının İç Kontrol Sisteminin Kurulması**

Alacaklarla ilgili etkin bir iç kontrol sistemi işletmelerde oluşturulmalıdır. Alacakların doğru ve düzenli şekilde izlenmesi, alacaklar üzerinde iç kontrol satış siparişinin kabulü ile başlar. Alacakları iç kontrolü sistem olarak; satış siparişlerinin, veresiye satışların onaylanması, müşteriye fatura edilmesi, faturaların doğrulanması,

---

<sup>273</sup> Cemal İbiş, “Sanayi İşletmelerinde Fiziki Yapıya Sahip İktisadi Kıymetlerin Sayımı ve Dikkat Edilecek Konular”, Marmara Üniversitesi Muhasebe Finansman Dergisi, Yıl:6, Sayı:7, Aralık 1997, s.

<sup>274</sup> Audit and Internal Review. FTC Foulks Lynch A Kaplan Professional Company, Great Britain: May, 2005. AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), Codification of Statements on Auditing Standards Including Statements on Standards for Attestation Engagements American Institute of Certified Public Accountants, New York, 2005. s.166.

<sup>275</sup> Ersin Güredin, Denetim ve Güvence Hizmetleri SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler, Türkmen Kitapevi, 13. Baskı, İstanbul 2010. s.373.



doğru hesaplara kayıt edilmesi, alacakların tahsili ve muhasebesi gibi usule uygun biçimde yapılmalıdır.

Belirli aralıklarla, alacaklarla ilgili yardımcı ve büyük defter kayıtlarını yapan kişiler dışında bir muhasebe personeli tarafından genel alacak toplamı ile yardımcı alacak toplamları karşılaştırılarak uygunluk aranmalıdır. Kredili satışlar ile ilgili yetki ve sorumluluklar, işletme içerisinde uygun bölümler arasında paylaşılmalıdır ve her bölüm kendi faaliyetlerinden sorumlu olup diğer bölümlerin faaliyetlerine müdahale etmemelidir. Satılacak malların fiziki olarak korunması ambar bölümünün yetkisi altında olup, bu bölümün yollama yapma yetkisi bulunmamalıdır. Benzer şekilde, alacaklara ait muhasebe kayıtları sadece bu konuda yetkilendirilmiş çalışanlar tarafından yürütülmeli, diğer çalışanların alacaklarla ilgili kayıtlama yetkisi olmamalıdır.<sup>276</sup> Yönetim kurulu muhasebe kayıtları konusunda sadece belli kişileri yetkilendirmeli ve bunu takip etmelidir.

Alacaklar üzerinde uygun bir iç kontrol kurabilmek için;

- Satışlar, bunlara ilişkin muhasebe servisinden ayrılmalıdır,
- Satışların muhasebesi, alacaklardan doğan para tahsilatından ayrılmalıdır,
- İadeler, indirimler, iskontolar ve tahsil edilemeyen alacakların hesaplardan düşülmesi, usulüne uygun olarak onaylanmalı ve tahsil işlevlerinden ayrılmalıdır.<sup>277</sup>

### **5.6.3. Mal ve Hizmet Alımlarına İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması**

Mal ve hizmet alımları üzerindeki iç kontrol; satın almayı tahsil işleminden, alımların muhasebe kayıt düzenine aktarılmasından ve ödemedenden ayırır. Her işletmenin satın alma departmanı, kuruluşun ihtiyaç duyduğu mal veya hizmetler için gereken siparişleri vermek konusunda kesin yetki sahibi olmalıdır. Satın alma departmanınca yapılan tüm satın almalar bir üst yöneticinin onayını gerektirir. Bir işletmede satın alma faaliyeti şu aşamaları kapsar:<sup>278</sup>

- Mal ve hizmet satın alma isteğinin yapılması,
- Satın alma siparişinin verilmesi,

<sup>276</sup> Ahmet Tokaç, Yöneticiler İçin Muhasebe Ve Finans, İstanbul: Günaydın Ofset, 2006, s. 310-311.

<sup>277</sup> W. Arthur Holmes, S.Wayne Overmayer, Auditing, Çeviren Oğuz Göktürk, "Muhasebe Denetimi Standartları ve Yöntemleri", Bilimsel Yayınlar Derneği Yayın No:5, 1975 Sekizinci Baskı, s.439.

<sup>278</sup> E.H.Woolf, Internal Auditing, Fourth Edition, HFL Publishers, London 1973, s.228

- Satın alma sipariş formunun hazırlanması,
- Malın veya hizmetin satın alınması,
- Teslim alınan malların depolanması.

Satın alma, teslim ve ödemenin ayrı bölümlerce satın alınmalı, mal ve hizmetler yazılı siparişlerle gerçekleştirilmelidir. Mal veya hizmetler üretim biriminden yada stok kontrol biriminden sağlanmalıdır. Siparişler minimum düzeyde dahi olsa siparişler için yetkinin kime ait olduğu bilinmelidir.

Satın alma departmanı istek konusunda teklifler toplar. Sipariş, teşebbüsün satın alma politikalarına uygun olarak; kalite, miktar, fiyat, ambalaj, gönderim vb. bilgilerini kapsar. Satın alma siparişi, teklif uygun olarak onaylandıktan sonra yapılır.<sup>279</sup>

Birinci kopya satıcıya gönderilir; kabul edildiği zaman, bu bir anlaşma taahhüdü sayılır. Kopyalar, isteği yapan birime, muhasebe ya da mali işler departmanına, bütçe birimine, siparişi onaylayan amire ve ambar sorumlusuna gönderilir. Bir kopya, satın alma biriminde kalır ve siparişler dosyasında dosyalanır. İstek yapan birimdeki kopya, isteğin kabul edildiğini gösteren bir belge hizmetini görür. Muhasebe departmanındaki kopya bu departmanı ilerideki para ödemeleri konusunda uyarır. Bütçe biriminin kopyası, ödeneklerin saptanmasına temel olur ve önceden belirlenmiş politikalara bağlılığı sağlar. Ambar sorumlusuna gönderilen kopya, ona malzemenin konulmasına elverişli yer ayırmak konusunda yardımcı olur. Satın alma siparişi dosyalandığında, satın alma departmanı kendindeki kopyayı satın alma isteğine bağlar. Bir satın alma siparişi, işletme yönetimi tarafından ertelenir ya da satıcı tarafından kabul edilmezse tüm kopyalar geri alınır ve dosyalanır, çünkü satın almalara ait sipariş numaraları daha sonra kontrol edilmektedir.<sup>280</sup> Tüm kontroller eksiksiz yapılarak usulsüz satışların önüne geçilmelidir.

Mallar işletmeye girdiği andan itibaren işletmenin borç yükümlülüğü başlamıştır. Sipariş emrinin bir nüshası ile gelen mallar teslim alma şubesi tarafından sayılarak alınmalı, fiyat, miktar ve kalite yönünden tekrar kontrol edilmelidir.<sup>281</sup> Teslim alma şubesi, teslim raporunu en az dört kopya olarak hazırlar, bir kopya satın alma şubesine gönderilir, biri malı depolayacak olan ambar memuruna, biri satıcının faturası eklenerek

---

<sup>279</sup> Aksoy, Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma Cilt 1, 545.

<sup>280</sup> Holmes, Overmayer, s.141-143.

<sup>281</sup> Woolf, "Yönetim Aracı Olarak İç Denetleme", s.150.

muhasabe bölümüne gönderilir ve bir tanesi de teslim alma şubesindeki sipariş emri kopyasına konarak dosyalanır.<sup>282</sup> Kontrol sürecinde tüm kopyalar taraflardan talep edilir. Kopyalar eksiksiz olarak değerlendirme sürecinde hazır bulundurulur.

Faturalar, mallar incelenmeden, sayılmadan ve kabul edilmeden önce onaylanmamalıdır. Faturalar ilk olarak satın alma departmanına gider orada sipariş numarası verilir, teslim tarihi konur ve teslimin yapıldığı onaylanır. Teslim alma raporu, satın alma departmanınca kabul edildikten sonra, bu departmanın sipariş emri kopyası siparişler dosyasından çıkarılır ve tamamlanan siparişler dosyasına konulur. Satın alma departmanı faturayı onaylar, teslim alma raporu ile karşılaştırır ve teslim alma raporunu ekleyerek muhasabe departmanına gönderir. Faturayı kendi sipariş emri kopyası ve teslim alma raporuyla karşılaştıran muhasabe departmanı, virgöl ayrımlarının ve toplamlarının incelenmesi neticesinde fatura ödenmeye hazır hale gelir.<sup>283</sup> Mal ve hizmet alımlarına ilişkin riskler ve bunlara ilişkin kontroller şöyledir.<sup>284</sup>

Riskler;

- Satıcılara yapılan fazla ödeme,
- Stok ve hizmetlerin pahalı satın alınması
- Stok ve hizmetler için yapılan eksik veya fazla ödemeler,
- Ödemelerin gecikmesinden kaynaklanan maliyetler,
- İşletme ihtiyaçlarındaki gecikmeler,

Kontroller;

- İşletmenin her kademesinde satın almalara ilişkin prosedürlerin düzenlenmesi,
- Farklı tutarlardaki alımlar için farklı yetkilendirmeler yapılması,
- Mümkün olan en uygun koşullarda, istenilen kalitedeki malı en düşük fiyatla tedarik edebilecek ve piyasa takibi yapan bir ünite kurulması,
- Etkif ödeme prosedürleri geliştirilmesi,

Bu döngü, mal ve hizmetlerin işletme dışındaki üçüncü taraflardan satın alınması işlemlerini kapsar.<sup>285</sup> Mal ve hizmet alımları üzerindeki iç kontrol, satın almayı; gereksinimi belirlemeden, sipariş kararı vermeden ve malların teslim alınmasından

---

<sup>282</sup> Bozkurt, Muhasebe Denetimi, s.286.

Bülent Avan, "İç Kontrol Sisteminin Muhasebe Denetimindeki Yeri ve Önemi" (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s.93-95.

<sup>283</sup> Hasan Gürbüz, Muhasebe Denetimi. Bilim Teknik Yayınevi , İstanbul 1995, s.143.

<sup>284</sup> ACCA. A.g.e., s.78.

<sup>285</sup> Nejat Bozkurt, Muhasebe Denetimi, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım, No:457, 1999, s.279.

ayırır. Her işletmenin satın alma departmanı kuruluşun ihtiyacı olan mallar için gerekli uygun sipariş emirlerini hazırlamak konusunda kesin yetki sahibi olmalıdır. İşgücü gibi hizmet alımları ise, insan kaynakları departmanı tarafından yerine getirilir. Mesleki hizmetlerin ve sabit kıymetlerin edinilme yetkisi normal olarak yürütme kademesine ya da müdürler kuruluna verilmiştir. Satın alma departmanı tarafından yapılan tüm satın almalar bir üst yöneticinin onayını gerektirir. Küçük işyerlerinde, ayrı bir satın alma departmanı bulunmaz bunun yerine kuruluştan bir görevliyle tüm satın almaları yapma yetkisi verilerek; onun tarafından yapılan alımların bir başkası tarafından onaylanması zorunlu tutulur.<sup>286</sup> Küçük işletmelerde yetki ve sorumluluk az personelle paylaşılır.

#### **5.6.4. Mal ve Hizmetlerin Satışına İlişkin İç Kontrol Yapısının Kurulması**

Mal ve hizmetlerin satışını peşin ve kredili satış olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleştirmek mümkündür:

1) Peşin satışlarda iyi bir iç kontrol yapısı; bir kimsenin yaptığı satışın, parayı alan ve gerekli değişiklikleri yapan bir başkası tarafından doğrulanmasını gerektirir. Satış memuru satışları, satış alındıklarına kaydeder. Hazırlanan satış alındıklarının günlük toplamı, tahsil edilen para miktarına eşit olmalıdır. Dolayısıyla merkez kasa tarafından alınan para toplamı, yapılan toplam satışlara eşit olmalıdır. Peşin satış yapan her işyerinin çözümlenecek farklı bir problemi bulunur. İyi bir stok kontrol sistemi peşin satışların doğru muhasebeleştirilmesinde yardımcı olur. Stoklar perakende şekilde tutuluyorsa, fizik stoklarla defter kayıtları arasındaki herhangi bir farklılık ya malın ya da paranın çalındığı anlamına gelir.<sup>287</sup> Stokların miktarı ile kayıtlardaki rakamlar sürekli kontrol edilip uyumlu olup olmadıklarına bakılmalıdır.

2) Kredili satışlar ise; satış siparişinin hazırlanması, siparişin gönderilmesi, müşterinin borçlandırılması, makbuzun gönderilmesi ve müşteriden bedelin tahsili aşamalarını kapsar.

Kredili satışlara ilişkin kontrol amaçları şunlardır:<sup>288</sup>

- Satışlar işletmenin hedeflerine ve yönetmeliklerine uygun olarak, müşteri talepleri doğrultusunda yapılmalıdır,

<sup>286</sup> Holmes, Overmayer, a.g.e., s.141-143.

<sup>287</sup> Holmes, Overmayer, a.g.e., s.143-145.

<sup>288</sup> ACCA, Audit and Internal Review, FTC Foulks Lynch A Kaplan Professional Company, Great Britain, 2005,s.167.

- Siparişler gerekli onaylar alındıktan sonra kontrol edilerek kaydedilmelidir,
- Malların sevki ile faturalamanın yapılması ve muhasebeleştirilmesi yapılmalıdır,
- İade edilen mallara ilişkin müşteri talepleri dinlenmeli, ödeme iadesi ile ilgili gerekli işlemler yapılmalıdır,
- Faturalar ve alacaklar kaydedilmeden önce doğrulukları kontrol edilmeli, gerekli onayların alınmış olması sağlanmalıdır,
- Onaylanan alacak işlemleri ile ilgili doğru kayıtlar yapılmalıdır,
- Alacakların takibinin yapılması ve doğru tutarlarda tahsilat işlemlerinin yapılabilmesi için prosedürler oluşturulmalıdır.

#### **5.6.4.1. Satış Siparişlerinin Hazırlanması**

Siparişe, müşterinin hesabı kontrol edilmelidir.<sup>289</sup> Müşteriden bir satış siparişi alındığında bu, satış departmanı ve kredi departmanı tarafından kabul edilip, kredi departmanınca onaylandıktan sonra eğer işletme alınan siparişi önceden üretmiş ve sevkiyata hazır hale gelmiş ise bir kopyası gönderme departmanına verilir. Sipariş ambardan çıkma bildirisi işini görür. İşletme, anlaşma esasına göre üretim yapıyorsa, siparişin bir kopyası malın üretimi için hazırlanır.<sup>290</sup>

#### **5.6.4.2. Siparişin Gönderilmesi**

Siparişlerin müşterilere gönderilmesi işletme yönetiminin belirlemiş olduğu yetkilere uygun olmak durumundadır. Siparişi alan kişi dışında bir başka kişi tarafından malın siparişe karşılaştırılması yapılır. Böylece, satış fişinin, gönderilecek siparişlerin miktar ve kalite yönünden, müşterinin sipariş fişinden farklı olma olasılığı en aza indirilir.<sup>291</sup> Sipariş emrinin gönderme kopyasının doğruca ambara gönderildiği durumlarda, bir memur malı bildirirken, diğeri getirir. Daha sonra, mallar ve siparişin gönderme kopyası son kontrol ve gönderme için gönderme bürosuna götürülür ve gönderme departmanı taşıma giderleri gibi ek değişiklikler yapar ve kendi sipariş kopyasını tahakkuk şubesine gönderir.<sup>292</sup>

<sup>289</sup> ACCA, a.g.e., s. 168.

<sup>290</sup> Holmes, Overmyer, a.g.e., s.144.

<sup>291</sup> Celal Kepekçi, İç Kontrol Sistemi. Ankara: TESMER Yayınları, Yayın No: 6, 1994, s.59.

<sup>292</sup> Baydarol, a.g.e., s. 43.

#### **5.6.4.3. Borçlandırma ve Tahakkuk**

Kredili satış yapılacak müşteriler, bu müşterilere tanınan kredi limitleri ve vadesi işletme yönetiminin verdiği yetkilere uygun bir şekilde belirlenmelidir. Krediyi onaylayacak personel, kredinin koşulları, vadesi ve limiti önceden belirlenmelidir. Kredi açma kısmı, kredi açılacak müşteriler için onaylanmış müşteri listesi oluşturur. Bu liste, müşterinin ticari itibarı, mali durumu, geçmiş borç ödemeleri gibi durumlar göz önünde bulundurularak hazırlanır. Satış fişinin onaylanması, müşteriye kredili satış yapılması iznini verir. Kredi onaylama işlemi yapılmazsa, şüpheli ve değersiz alacaklar bakımından aşırı bir risk oluşturacaktır. Müşterilere tanınan bu krediler zaman zaman gözden geçirilmelidir.<sup>293</sup> Müşterinin kredi ödemeleri aksaklıkları kurumu zarara uğratacak duruma getirmemelidir. İşletme gerekli yaptırımları zamanında uygulamalıdır.

Tahakkuk departmanı, satış siparişinin diğer kopyalarını, gönderilmiş bulunan mala ait gönderme departmanının kopyası ile uyumlu hale getirmek üzere değiştirir. Gönderilen tüm mallar için yetkiye göre belirlenen fiyatları ve vadeleri doğru olarak yansıtan fatura düzenlenmelidir. Satış faturaları, bundan sonra tahakkuk departmanınca hazırlanır. Faturanın aslı müşteriye gönderilir, ikinci kopyası müşterinin siparişi ile birlikte dosyalanır, üçüncü kopyası muhasebe departmanına, dördüncü kopyası satın alma departmanına gönderilir ve satış memuruna malın müşteriye gönderildiği bildirilir. İşletme malı kamyonla gönderdiği zaman, bir yada iki kopya kamyon şoförüne verilir, müşteri tarafından alındığına dair imzası alınır.<sup>294</sup>

#### **5.6.4.4. Müşteriden Bedelin Tahsili**

Satış işlemi kredili olarak yapıldığında, malın teslim alınması karşılığında alıcının teslim aldığı malın karşılığında vadeli bir çek vermesi genel kabul görmüş bir durumdur. Karşılıklı güvenin olduğu, iyi tanınan bir müşteri ise bedelin ileri bir tarihte alıcı tarafından banka hesabına yatırılması da mümkün olabilir.<sup>295</sup>

---

<sup>293</sup> Kepekçi, İç Kontrol Sistemi, a.g.e., s. 58-59.

<sup>294</sup> Holmes, Overmyer, a.g.e., s. 145.

<sup>295</sup> Gürbüz, a.g.e., s. 144

### 5.6.5. Para Tahsilatına İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması

Birçok işlemden dolayı para tahsil edilmektedir. Para tahsilatı için etkili bir iç kontrol sisteminin işleyişi, tüm alacakların tahsil edildikçe kayıt edilmesini ve alınması gerekli bütün paraların tahsilini güvence altına alacak şekilde olmalıdır. Paranın hile, hırsızlık ve yolsuzluktan kolay etkilenmesi sebebiyle para ile ilgili kontrol prosedürlerinin paranın tahsil edilmesi anında uygulanması gerekmektedir. Tahsilat işlemlerinin yürütülmesine ilişkin kurulan iç kontrol sisteminin aşağıdaki önemli hususları içermesi gerekmektedir.<sup>296</sup>:

- Banka hesaplarını açma ve kapatma yetkisi yönetim kurulu veya finansman yöneticisi tarafından kullanılır.
- Peşin satışlarda yazarkasa kullanımı, yasal zorunluluk olduğu kadar, iç kontrol gereğidir. Ancak iyi bir iç kontrol için kasiyerin çalışmasının sürekli gözetim altında tutulması gerekmektedir.
- Posta yoluyla gelen veya elden teslim edilen çek ve senetler yetki verilen personel tarafından alınmalı ve listelenmelidir.
- Çek ve senetleri müşteriden teslim alan personele bunları ciro etme yetkisi verilmemelidir.
- Günlük kasa sayımı yapılmalı ve kasa sayımı ile yazarkasa raporu karşılaştırılmalıdır.
- Tahsil edilen paralar günlük olarak bankaya yatırılmalıdır.
- Bankaya yatırılan paraların dekontları ile günlük kasa defteri, veznedarlık görevi olmayan bir personel tarafından karşılaştırılmalıdır.
- Para, çek ve senetleri müşterilerden teslim alma ve elde tutma fonksiyonları ile kayıt fonksiyonları ayrı ayrı personele verilmelidir.

İç Kontrol Prosedürleri:

Tüm tahsilât günlük olarak ve eksiksiz bir biçimde banka hesabına yatırılmalıdır. Tahsil edilen nakit ne olursa olsun hiçbir zaman bir ödemenin gerçekleşmesinde kullanılmamalıdır. Yapılan işlemler gerçekleştikleri dönemde, zaman geçirilmeden kayıtlara alınmalıdır. Muhasebe kayıtlarından sorumlu kişinin bu kayıtları belgeye

---

<sup>296</sup> Kepekçi, İç Kontrol Sistemi, a.g.e., s. 65.

dayandırma zorunluluğu bulunmalıdır. Posta ile gelen çekler için de tahsilât listeleri hazırlanmalıdır. Bu tahsilât listeleri, tahsilâtı gerçekleştirmeye ve işlemleri kayıtlara geçme yetkisi olmayan kişilerce hazırlanmalıdır.<sup>297</sup> Tahsilat banka hesabına yatmadan önce ödemelerde kullanılırsa hesaplarda usulsüzlük riski doğar.

Para tahsili ve kayda geçirilmesi işlemleri birbirinden ayrı olarak yapılması önemli bir husustur. Tahsil ve muhasebe kayıtları ile ilgili işlemler iki ya da daha fazla personel tarafından yürütülürse, hile yapma ihtimalleri en aza indirgenmiş olacaktır.

İç kontrol sisteminin işleyişi aşağıdaki hususları içerecek şekilde yürütülmelidir;<sup>298</sup>

- Tahsilatlar günlük kasa defterine geciktirmeden günü gününe kaydedilmelidir.
- Yazarkasa ile yapılan satışlar dışındaki her tahsilat için tahsilat makbuzu, alınan çekler ve senetler için çek ve senet bordrosu düzenlenmelidir.
- Yevmiye defteri kayıtları ile günlük kasa defteri tutarlarının aynı olup olmadığı, bu kayıtları tutmayan bir personel tarafından araştırılmalıdır.
- Para, çek ve senetler kasada saklanmalıdır ve bunlara erişim yetkili personelle sınırlandırılmalıdır.
- Kasanın hırsızlıktan ve yangından korunması için güvenlik önlemleri alınmalıdır.
- Kasadaki para mevcudu her gün bankaya yatırılmalıdır.
- Müşteri hesaplarına yapılacak kayıtlar, veznedar ile satış ve tahsilat kayıtlarını yapan personel dışındaki bir kimse tarafından yapılmalıdır.

#### **5.6.6. Para Ödemelerine İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması**

Para ödemeleri özellikle suiistimal ve hilelere karşı oldukça savunmasız durumdadır.<sup>299</sup> Bunu kontrol altında tutabilmek için; fatura onaylanması, borçların kayda geçirilmesi, faturaların ödenmesi için çeklerin hazırlanması ve çeklerin kontrolü işlevlerinin birbirinden ayrılması zorunludur. Para ödemeleriyle ilgili aşağıdaki hususlara önem verilmesi gerekmektedir:<sup>300</sup>

---

<sup>297</sup> Güredin, a.g.e, s. 387

<sup>298</sup> Baydarol, s. 45, Kepekçi, İç Kontrol Sistemi, s.66, ACCA, s.184.

<sup>299</sup> Belverd E. Needles, Marian Powers, Sherry K. Mills, Henry R. Anderson, **Principles Of Accounting**, Seventh Edition, USA: Houghton Mifflin Company, 1999, s. 346.

<sup>300</sup> Holmes, Overmyer, a.g.e., s.149-150.



**Küçük Kasa:** Küçük kasa ödemeleri küçük miktarlarla sınırlandırılmalıdır. Kullanılmış olsun veya olmasın küçük kasa fişleri kontrol edilmelidir. Küçük kasa fişleri mürekkeple yazılmalı, koruyan ve alacaklı tarafından imzalanmalı ve üçüncü bir kişi tarafından da onaylanmalıdır.

**Banka:** Ticari hesap ödemelerinde, mevduatın bulunduğu bankaların dosyalarında çek imzalamaya yetkili kimseleri gösteren bir yönetim kurulu kararı bulunmalıdır.

**Senetler ve Diğer Kanıtlar:** Uygun biçimde onaylanmış ve geçerli kılınmış senetler, çek hazırlığına esas alınmalıdır. Ödendikten sonra senetler, bir daha ödenmeye sunulmamasını sağlayacak şekilde kontrol edilmelidir. Senetli ilgili onaylı faturaların ve diğer belgelerin damgalanarak ya da zımbalanarak senede bağlanması gerekmektedir.

**Çek:** Kullanılmamış çekler güvenli bir yerde saklanmalıdır.<sup>301</sup> Çeki ödeyen kişinin, bunun esasını oluşturan senedin hazırlanması ya da onaylanması ile bir ilişkisinin olmaması gerekir. Çekte birden fazla imza bulunduğu bunlardan herhangi kasadara ait olmamalıdır. Çekler, onu en son imzalayacak kimseye doğrudan gönderilmelidir; o da bütün senet ve belgeleri ekleyerek muhasebe departmanına iade eder. Çek sahteciliğini ve değiştirilmesini önlemek için ödenip iade edilen çekler kasadar ya da muhasebe departmanından başka bir kimseye gönderilmelidir. Tüm çekler hesaplanmalı, ödenmiş çekler tahrifat ve değiştirme bakımından faturalar ve senetler gibi temel kanıtlarla karşılaştırılarak incelenmelidir.

İç Kontrol Prosedürleri:

Nakit üzerinde etkisi olan diğer bir ödeme aracı keşide edilen çeklerdir. Çekler üzerinde etkin bir kontrolü sağlamak adına, hazırlayan, onaylayan ve çekin verileceği kişiye teslim eden yetkililerin farklı kişiler olması gereklidir. Keşide edilen çekler, imzalanmadan önce onay verecek yetkili tarafından, ödeme yapılmayı gerektirecek belge incelemesinden geçirilmelidir. Çekleri onaylayacak kişi, mutlak suretle boş çeklere imza atmamalıdır. Mümkünse en az iki imza ile çeklerin keşide edileceği bir sistem uygulanmalıdır. Ödemeler ilgili dönemlerde, ödeme işlemleri yapıp, belgeleri kayıtlama birimine ulaştıktan sonra zaman kaybedilmeden kayıtlara işlenmelidir. Ödemelerin eksiksiz bir biçimde kayıtlara geçmesini sağlamak için, çeklerde ve diğer ödemeyi ispatlayıcı belgelerde sıra numarası bulunmalıdır.<sup>302</sup> İç kontrol sisteminde

---

<sup>301</sup> ACCA, a.g.e., s. 184.

<sup>302</sup> Güredin, a.g.e, s. 381

çeklerin ödemelerini kontrol açısından, hile ve yolsuzlukları önlemek için kontrol numaralıyla takip edilmelidir.

#### **5.6.7. Maaş Bordrolarına İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması**

Bordrolar üzerinde sağlıklı bir iç kontrol gerçekleştirilmesi için işe alma, bordronun hesaplanması ve çalışanlara ödeme yapılması görevleri farklı kişiler tarafından yapılacak şekilde ayrılmalıdır. Bu ayrımın amaçları; kötü niyetli işbirliğini önlemek, bordro şişirmelerinden kaçınmak ve bordroyla ilgili görevlerle yükümlü personelin bordro hesaplarının doğru yapılması yönündeki işlerini kolaylaştırmaktadır. Uygun bir düzen içinde yapılmayan çok fazla görev ayrımı, kaçınılmak istenen hileyi kolaylaştıracaktır. Bordro kayıtları, genellikle çalışılan zamanı kanıtlayan temel belgelerden ya da zaman kartlarından, bireysel gelir kayıtlarından ve bordro defteri ya da özetinden oluşur. Orta büyüklükteki bazı kuruluşlarda iş tablosu sistemi, bordro defterinin, çalışmaların gelir kayıtlarının ve maaş çekleri yazımının hazırlığını tek işlemlerle sağlayacak iç kontrolü ve özeni güven altına almak için genellikle kullanılmaktadır.<sup>303</sup>

Personelin çalıştığı sürelerin belirlenmesi ve ücret bordrolarının hazırlanması işlemi ayrı bir bölüm tarafından yapılmalıdır. Zaman kartlarının hazırlanması, brüt ödemelerin hesaplanması ve özetlenmesi, kesintilerin ve net ücretin ortaya konulması, ödeme belgelerinin hazırlanması ve ücret kayıtlarının tutulması yapılması gereken işlemlerdir. Bu işlevler üzerinde sağlıklı bir iç kontrol yapısı kurmak gerekmektedir. Zaman hesaplamaları ve bordro bilgileri, işletmede iç denetçiler tarafından kontrol edilmelidir.<sup>304</sup> İç kontrol sistemi denetçiler oluşturarak tüm işlem ve hesapları kontrol etmelidir. Bordro bilgileri denetçiler tarafından gizli tutulmalıdır. Sadece üst yönetime karşı sorumludurlar.

Ücretlerin ödenmesinde hata ve hilelerin önlenmesi için bordroyu hazırlayanlar ile ödeme yapanların aynı kişi olmamasına dikkat edilmelidir. Ödemeler imza karşılığı yapılmalıdır. Ödemelerin doğru çalışana yapılıp yapıldığı kontrol edilmelidir.<sup>305</sup>

---

<sup>303</sup> Holmes, Overmyer, a.g.e., s. 150-153.

<sup>304</sup> Bozkurt, Muhasebe Denetimi, a.g.e., s. 336.

<sup>305</sup> ACCA, a.g.e., s. 178.

Ödemenin çekle yapıldığı durumlarda; ücret çekleri ücret tahakkuku ile ilişkisi olmayan, nakit erişimi mümkün olmayan ve muhasebe kayıtlarını tutmayan bir kişi tarafından imzalanmalıdır.<sup>306</sup>

#### **5.6.8. Stoklara İlişkin İç Kontrol Sisteminin Kurulması**

İşletmeler için stoklar en az para kadar önemlidir. Stokların kontrolünün amacı, uygun malların gerekli olduğu zamanlarda mevcut stoklarda bulunması, hırsızlığı ve kötü kullanımı önlemektir. İşletmeler açısından üretim sürecindeki küçük kayıplar daha sonra büyük zararlara sebep olabilmektedir.

Stoklar, olağan işletme faaliyetleri kapsamında satılmak için elde tutulan, satılmak üzere üretilmekte olan ya da üretim sürecinde ya da hizmet sunumunda kullanılacak ilk madde ve malzemeler şeklinde bulunan varlıklardır. Stoklar, tekrar satılmak üzere satın alınan ticari malları kapsamaktadır.<sup>307</sup> Stoklarla ilgili öncelikli risk miktar tespitidir. Stoklar için envanter takibi yapılmalıdır. Envanter kayıtları ile fiziki sayım kontrolleri yapılmalıdır.

Stok hesaplarının iç kontrol sisteminin yeterli olduğunu görmek denetçinin özellikle aradığı hususların başında gelmektedir. Bu sistemin sağlıklı olması, muhasebe hesaplarına kayıtların da doğruluğunu kısmen sağlayacaktır. Stoklarla ilgili dikkat edilecek başlıca kontroller şunlardır;<sup>308</sup>

- Hammadde, malzeme, mamul ambarlarının fiziken ve personel olarak ayrılması, bunlara giriş ve çıkışların kontrol altına alınması,
- Ambara malzeme girişlerinin ve çıkışlarının mutlaka belge ile yapılması, stok kartlarının kullanılıyor olması,
- Stok kartları ile fiili mevcut yılsonlarına kalmadan sık aralıklarla karşılaştırılarak, çalınma, bozulma veya yanlış kayıtları zamanında tespit edilmesi,
- Depo ve ambardaki kayıtlar ile muhasebede tutulan kayıtların karşılaştırılması.

---

<sup>306</sup> Güredin, Denetim ve Güvence Hizmetleri, 11.Basıdan Tıpkı 12.Bası, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2008, s. 366.

<sup>307</sup> Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları İle Uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları, s. 268.

<sup>308</sup> TÜRMOB-TESMER Mesleki Uyum Eğitimi, Denetim, Cilt:1, Ankara: Tesmer Yayın No:85, 2009, s.192.

Stoklara ilişkin olarak uygulanabilecek iç kontrol yöntemleri ana hatlarıyla aşağıda belirtilmiştir.<sup>309</sup>

**Stoklara İlişkin Alımlar:** Gerek ilk madde ve malzeme gerekse ticari emtia alımlarında satın alma kararının verilmesi önem taşımaktadır. Satın alma kararı yetkili bir kişi tarafından verilecek olmakla birlikte satın alma talebinin işletme faaliyet hacmi ile tutarlı olması gerekir. Bunun için de satın alma kararının üretim bölümünden veya stok kontrol biriminden gelen istek üzerine verilmesi, bu birimlerden gelen talebin tutarsız olması durumunda tartışılarak karara bağlanması gereklidir.

**Stokların Muhafazası:** Stokların korunmasını iki açıdan ele almak gerekir.

Bunlardan birincisi; hırsızlık, sabotaj gibi unsurlara bağlı olarak ortaya çıkacak olumsuz davranışlardır, ikincisi ise; rutubet, nem, ısı, ışık, manyetik etkiler veya benzeri stoklara hasar verebilecek harici etkiler ile yangın, su basması ve benzeri afetlere karşı alınan güvenlik tedbirleridir. Stoklar gerekli güvenlik tedbirleri alınarak muhafaza edilmeli ve görevli ve yetkili kişiler haricinde kimse stokların bulunduğu bölüme alınmamalıdır.

Stokların belirli dönemler itibariyle sayımı yapılmalıdır. Stok sayımları satın alma, muhasebe, depo ve stoklardan sorumlu kişilerce yapılmamalıdır.

**Sarfıyat:** Stok sarfıyatına yetkili kişinin depo, muhasebe ve satın almadan sorumlu personel dışında bir kişi olması gereklidir. Stok çıkışlarında üretim departmanı veya pazarlama ve satış departmanından gelecek talepler dikkate alınmalıdır.

**Muhasebe ve Mutabakat:** Stokların fiziki kontrolleri stokların dolayısıyla işletme varlıklarını korunması açısından önemli olmakla birlikte kaydi mutabakat olmaksızın fiziki sayım sonuçları herhangi bir anlam ifade etmeyecektir. Bu nedenle stokların muhasebesi doğru ve gerçekleri yansıtacak şekilde izlenmelidir. Stoklara ilişkin alımlarda stoklardan sorumlu kişiler doğrudan karar merciinde olmamalıdır. Satın alma talebi ile teslim tutanaklarında kayıtlı hususların mutabakatı sağlanmalıdır. Her iki belgede yer alan hususlar miktar, kalite, fiyat ve benzeri hususlar yönünden tutarlı olmalıdır. Stokların muhasebesinden stok alımlarında görevli olanlar ile stokların korunmasında görevli kişiler sorumlu olmamalıdır. Düzenli olarak belirli aralıklarla

---

<sup>309</sup> Suzan Yağcı, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.55-58

fiziki stok sayımları yapılmalıdır, stok sayımlarının stok ve muhasebeden sorumlu personelin dışında bir personelin gözetiminde yapılması gereklidir.<sup>310</sup>

## 5.7. İÇ KONTROL SİSTEMİ YAPISININ DEĞERLENDİRİLMESİ

İç kontrol yapısı incelenirken doğru bilgi ve kanıt topladıktan sonra iç kontrol yapısını değerlendirilmeli ve kontrol risk seviyesi belirlenmelidir. İşletmede iç kontrol yapısı plan ve prosedürlerinin uygulamasındaki amaç oluşacak hata ve düzensizlik risklerini minimize etmektir.

Post-modern perspektife göre iç kontrol sisteminin temel amacı risksiz risk yönetimini oluşturmaktır. Risk yönetimindeki minimizasyon riskleri fırsatlara çevirmenin ön koşuludur. Tepe yöneticisinden en alt çalışanına kadar tüm birim elemanları risk yönetiminin aktif üyesidirler. İç kontrol sistemi tüm çalışanlar arasında uyum ve performansı denetler. İşletme aktivitelerinin etkinliğini ve verimliliğini kontrol eder.

İç kontrol yapısını değerlendirirken denetçi, işletmedeki kontrol yapısının bu riskleri azaltmadaki etkinliğini ölçmeye çalışır. Denetçinin bu noktadaki amacı denetim riskini en aza indirmektir. Denetim riskini azaltmak için denetçi yapısal riski, kontrol riskini ve ortaya çıkarma riskini dikkate almak durumundadır.<sup>311</sup> Denetim planını oluşturmak için iç kontrol sisteminin değerlendirilmesi yapılır.

İç kontrol sisteminin değerlendirilmesinde iki temel amaç vardır. Bunlar, iç kontrol sisteminin zayıf ya da kuvvetli olmasına göre; yapılacak olan denetim planına esas teşkil etmesi ve iç kontrol sistemi hakkında elde edilen bulgular hakkında yönetime bilgi vermek ve önerilerde bulunmaktır. İç kontrol sisteminin ilk gözden geçirilişi incelemelerden önceki bir tarihte yapılmalıdır. Çünkü bir denetim programının hazırlanışı, normal denetim prosedürünün kısaltılması ve yaygınlaştırılması iç kontrol sistemindeki bulgulara bağlıdır. Çeşitli hususların nasıl yapıldığının soruşturmasını yapmak ve yönetmelikte belirtildiği şekilde sistemin özelliklerini gözden geçirmek yeterli değildir. Denetçinin sistemin gözden geçirilmesi ve bu işlemlerin yönetimin

---

<sup>310</sup>Suzan Yağcı, “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi”,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.55-58

<sup>311</sup> Münevver Yılcı ; İşletmelerde iç Kontrol Yapısının Değerlendirilmesinin Denetim Karar Sürecindeki Yeri , Anadolu Uni.Kütahya LLB.F. Yay.No.12, Kütahya 1992, s.41.

direktiflerine uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini tespit etmesi gerekir. Bu testler ve gözlemler inceleme zamanını arttıracaktır.<sup>312</sup> Denetçi incelemeleri yaparken üst yönetimle koordineli çalışarak kurum içi prosedürlerin uygulanıp uygulanmadığını kontrol eder.

İç kontrol yapısının yüzeysel olarak incelenmesi sonucu bu yapıyla ilgili olarak iki görüş ortaya konulmaktadır. Bunlar yapının etkin ve yeterli ya da eksik veya yetersiz olması durumudur.

Bu iki farklı durum farklı inceleme ve testleri gerektirir:<sup>313</sup>

1. Yapının etkin ve yeterli olduğu durumlarda, yapının gerçekten uygulamada da yeterli olarak takip edildiğinin onaylanmasına yönelik testler uygulanır. Bu testler “ Uygunluk Testleri” adı verilir. Uygunluk testleri, yapılan işlemlerin iç kontrol prosedürlerine uygun olarak yapılıp yapılmadığını inceleyen ve denetim için kanıt oluşturmaya yarayan testlerdir. Uygunluk testlerinin tamamlanmasından sonra işlemlerin, bakiyelerin, prosedürlerin tamamlılıklarını, kesinliklerini ve geçerliliklerini doğrulamak için “Doğrulama Testleri” uygulanır.
2. Yapının eksik veya yetersiz olduğu durumlarda, denetçinin kapsamı genişletilmiş doğrulama testlerini uygulamaktan başka bir seçeneği yoktur. Bu işlem daha fazla harcanan ve daha az tatmin edici bir uygulamadır.

İç kontrol yapısının değerlendirilmesinde çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bir işletmenin iç kontrolleri aşağıdaki gibi bölümlenebilir:<sup>314</sup>

1. Mali tablolara göre bölümlendirme,
2. Departmanlara göre bölümlendirme,
3. İşletme fonksiyonlarına göre bölümlendirme,
4. Devrelere göre ( satışlar, üretim ve hizmetler, finansman, yönetim, hasılat, finansal rapor verme, planlama ve kontrol) bölümlendirme.

---

<sup>312</sup> Ferruh Çömlekçi, Muhasebe Denetimi, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 202/131, 1978, s.41.

<sup>313</sup> Attwoods, A.Frank; Stein, Neil D.; De Paula's Auditing, 17th Edition, London-England, English Language Book Society (E.L.B.S.), Pitman Publishing Ltd, 1986, s.97-98.

<sup>314</sup> Hasan Gürbüz; a.g.e., s.66.

### **5.7.1. Alışlar, Nakit Ödemeleri ve Ücret Ödemeleri İle İlgili İç Kontrol Yapısını Değerlendirme**

#### **5.7.1.1. Alışlar İle İlgili İç Kontrol Yapısını Değerlendirme**

- Siparişi verilen veya teslim alınan malların, ambarın istekte bulunduğu mallardan farklı olmaması için; ambarın malları ile satın alma ve teslim alış belgelerini yapmış olduğu istek pusulası karşılaştırılmalıdır.
- Gelen mallar teslim alma bölümündeki kişilerce çekilip alınmış ise, diğer bölümler alış faturasıyla ( satıcı faturası ) teslim alınan malları karşılaştırarak uygunluk arar.
- Satıcıya, alınan mallar karşılığında fazla ödeme yapılmaması için; farklı bölümler alınan malların sayımını yapar ve satıcıdan fatura alır.<sup>315</sup>

#### **5.7.1.2. Nakit Ödemeler İle İlgili İç Kontrol Yapısını Değerlendirme**

Nakit ödemeler ile ilgili iç kontrol yapısını değerlendirirken;

Çekler hayali veya doğru olmayan kişilere keşide edilmiş ve çek deftere kaydedilmemiş ise; çekler ödemenin yapılmasını onaylayan kişinin dışında bir kişi tarafından düzenlenip keşide edilmeli ve postalanmalıdır. Banka hesap özeti mutabakatı bağımsız olarak yapılmalıdır.

Satıcılara mükerrer ödeme yapılmasını önlemek için ise; belgeler üzerine ödemenin yapılmış olduğunu açıkça gösteren açıklama ve işaretler düşülmelidir.

Ödemelerin uygun onay alınmadan yapılmasını önlemek için ise; ödemeler ancak gerekli belgelerin ve ödeme onayının titizlikle incelenmesinden sonra yapılmalıdır.

Ödenmemiş ödeme belgeleri ile ilgili kayıtların hatalı olmasını önlemek için ise; ödenmemiş belgeler toplamı büyük defter kontrol hesabı ile karşılaştırılıp uygunluk aranmalıdır.<sup>316</sup> Kayıtlarla ödeme listesi karşılaştırılarak hatalar ve eksiklikler bulunur.

#### **5.7.1.3. Ücret Ödemeleri İle İlgili İç Kontrol Yapısını Değerlendirme**

Ücret ödemeleri ile ilgili iç kontrol yapısını değerlendirirken;

- İşçilik takip fişinin hatalı ve neticesinde tahakkukun yanlış olmasını engellemek için ise, işçilik takip fişleri çalışılan zamanı gösteren diğer belgeler ile karşılaştırılarak uygunluk aranmalıdır.

---

<sup>315</sup> Ersin Güredin; a.g.e., s.203.

<sup>316</sup> Ersin Güredin; a.g.e., s.209.

- Ödeme çeklerinin gerçek olmayan iş görenler adına düzenlenmesinin önlemek için ise, tahakkuk ile ilgili onay, ödeme çeklerinin hazırlanması ve dağıtımı ayrı olarak yapılmalıdır. Çeklerin, hak sahiplerine dağıtımı tahakkukun dışında bir bölüm tarafından yapılmalıdır.
- Hatalı ücret haddi ve kesinti uygulanarak iş görenlere gerektiğinden fazla ödeme yapılmasını önlemek için ise; onaylanmış ücret hadleri, kesintiler ve diğer kişisel bilgiler tahakkukun dışındaki başka bir bölümde tutulmalıdır. Yapılan tahakkuk, tahakkuku bölümünde görevli olmayan bir yetkili tarafından bu bilgilerle karşılaştırılması suretiyle kontrol edilmelidir.
- Büyük defterdeki ücret giderleri hesaplarındaki hataları önlemek için ise; büyük defter kaydı yapılacak ücretlerle ilgili bilgiler birbirinden bağımsız iki ayrı kaynaktan sağlanmalıdır.<sup>317</sup>

## 5.8. RİSK ODAKLI YÖNETİM

Risk yönetimi, işletmenin üst yönetiminin temel sorumluluğudur. Risk odaklı yönetimde, işletmenin riskleri ve bu risklerin yönetimi ve değerlendirmesi üzerine odaklanılmalıdır. Risk odaklı yönetimde işletme riskleri yönetme ve kontrol altına alabilme sistemleri oluşturularak risklere odaklanılmalıdır. İşletme risk odaklı yönetime geçmek istediğinde etkin bir risk yönetimi yapısı oluşturması şarttır. Örneğin, yönetimin liderliği risk yönetimindeki değişiklikleri uygulayabilen, kalifiyeli personel riskleri yönlendirebilen ve sorumlulukları bilen risk odaklı yönetim yapısının oluşumu şartları arasında sayabiliriz. Risk odaklı yönetim, riskli alanların daha sıkı teftiş edilmesi ve detaylı denetlenmesine özen göstermektir. Risk odaklı denetimin en önemli özelliği, yönetimin risk değerlendirme sürecini optimum düzeyde anlamak ve analiz etmeye odaklanmasıdır. İç kontrol sistemi yöneticisi kurumun hedeflerine uygun olarak, iç kontrol faaliyetlerinin önceliklerini belirleyen risk odaklı planlar hazırlamalı ve bunları uygulamalıdır.<sup>318</sup> Firmanın belirlenen hedeflere ulaşmasını engelleyebilecek her türlü durum risk olarak tanımlanır. Riskler, ölçülebilir niteliktedir. Risklerin ölçülmesi oluşma sıklıklarına ve meydana getirecekleri hasara göredir. Risklerin yönetilmesi işletme üst yönetiminin sorumluluğundadır. İşletmenin amacı hedeflerine makul bir

<sup>317</sup> Ersin Güredin; a.g.e., s.216.

<sup>318</sup> [http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde\\_ic\\_kontrol.pdf](http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde_ic_kontrol.pdf)



güvence sağlamaktır. İşletmenin karşı karşıya bulunduğu risklerin belirlenmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi, risklere karşı gereken önlemlerin alınması kısaca risklerin yönetilmesi, işletme yönetiminin sorumluluğundadır. Risk yönetimi, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere makul bir güvence sağlamak amacıyla potansiyel olay ve durumları belirleme, değerlendirme, yönetme ve kontrol etme süreçlerini kapsayan sistematik bir yönetim uygulamasıdır.

Risk odaklı denetim ise, risk yönetim çerçevesinin kurulun istediği gibi işleyip işlemediğine ilişkin güvence sağlayan bir metodoloji olarak tanımlanmaktadır.<sup>319</sup>

Risk odaklı denetim, iç denetiminin tanımında yer alan gereklilikleri yerine getirmek için kuruma yardımcı olan bir yaklaşım olarak görülmektedir<sup>320</sup>. Bu sistematik yaklaşım organizasyonların risk profillerinin belirlenerek, denetim süreçlerinin belirlenen risk profillerine göre şekillendirilmesini ve denetim kaynaklarının etkin bir şekilde dağıtılmasını ve bu şekilde denetimin etkinliğinin artırılmasını amaçlamaktadır<sup>321</sup>. Risk odaklı denetim, iç kontrol sistemi ve denetiminin direktiflerini gerçekleştiren yöntemli bir projedir.

## 5.9. RİSK VE RİSK YÖNETİMİ

Risk, hedeflenen yolda karşımıza çıkan engeller; risk yönetimi ise karşımıza çıkan bu engelleri ortadan kaldırma veya fırsatlara çevirme stratejileri oluşturma süreci olarak adlandırabiliriz.

Risk, hedeflerin gerçekleştirilmesinde etki edecek herhangi bir olay/durumun meydana gelme olasılığına verilen addır.

Bu bağlamda iki önemli unsurdan söz etmek gerekir:

- Riskin gerçekleşme olasılığı: ihmal / şans
- Risklerin etkisi: risk gerçekleştiği takdirde meydana gelecek sonuçlar.

Risk yönetimi: sistematik bir yaklaşım benimseyerek hedeflerin (politikaların) gerçekleştirilmesinde engel yaratabilecek faktörlerin kavranması,

---

<sup>319</sup> David Griffiths, "Risk Based Internal Auditing –Three Views On Implementation" , 15 March 2006, <http://www.internalaudit.biz/files/implementation/Implementing%20RBIA%20v1.1.pdf> , (10 Haziran),s.1

<sup>320</sup> Institute of Internal Auditors-UK and Ireland "Position Statement On Risk Based Auditing" <http://www.iiia.org.uk/cms/IIA/uploads/48dc2e62-f2a7bd939a--7cef/RiskBasedInternalAuditing.pdf> 1 August 2003,( 11 Haziran 2006) s.1

<sup>321</sup> Mehmet Tahir Özsoy ,”Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”,(Elektronik Versiyon) *Active Dergisi*, Mart-Nisan 2004,( 10 Haziran 2006) s.1

- Kurum faaliyetlerini etkileyebilecek potansiyel durumların belirlenmesi,
- Ve ilgili risklerin kurum için kabul edilir sınırlar içerisinde kalmasını sağlamak.<sup>322</sup> Riskin minimize edilmesi, firmanın işleyişinin sağlıklı ve verimli sürmesi öncelikli olarak risk yönetimini gerektirir.

Risk yönetimi; yönetim kurulu, yöneticiler ve diğer personel tarafından uygulamaya geçirilen; strateji hazırlanmasında ve organizasyonun bütün aktivitelerinde dikkate alınan; kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları belirlemek ve risk iştahı sınırları içinde riskleri yönetmek için tasarlanan ve organizasyonun amaçlarına ulaşma konusunda makul güvence sağlayan bir prosestir.<sup>323</sup>

## 5.10. RİSK YÖNETİMİ VE İÇ KONTROLÜN ROLÜ

Risk yönetimi ve iç kontrol sistemi birbirinden ayrılmaz ve birbirleriyle doğrudan iletişim halinde olması gereken süreçlerdir.

- İç kontrol belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, kurumların faaliyetlerinde yer alan yapısal risklerin uygun bir biçimde kontrol edilmesi, mali ve diğer yönetim bilgilerinin güvenilirliği ve doğruluğu, yasalar ve yönetmelikler, stratejiler, planlar, iç kural ve prosedürlerle uyumun sağlanması amaçlarını güden bir süreçtir. Buna göre iç kontrol mali olsun veya olmasın kurumun yönetim kurulundan, idarecilerinden ve diğer personelinden etkilenen bir süreçtir.
- Risk kurumun hedeflerine ulaşmasını engellemeye neden olacak olayların gerçekleşme olasılığıdır. Risk yönetimi ise kurumun hedeflerine ulaşmasını güçleştiren engellerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve üstesinden gelinmesi konusundaki yeteneklerin güvenilirliğinin artırılma sürecidir.
- Kurumsal risk yönetimi ve iç kontrol birbirleri ile doğrudan iletişim içinde olması gereken süreçlerdir. Bunlar birbirlerini dışlamaz veya biri diğerinin yerini almaz.
- Kurumsal risk yönetiminde hedef belirleme ayrı bir unsur iken iç kontrolde hedefler önceden belirlenmiş kabul edilmektedir. Yine kurumsal risk yönetimi,

<sup>322</sup> <http://peb.bumko.gov.tr/Eklenti/4979,3gunickontrolveriskyonetimipdf.pdf?0>

<sup>323</sup> <http://peb.bumko.gov.tr>, a.e.

iç kontrolün finansal raporlama ve risk değerlendirmesi unsurlarını daha da geliştirmiştir.

- İç kontrol ve risk yönetimi madalyonun iki yüzüdür. Birbirinin ayrılmaz parçasıdır. Bunun anlamı etkili bir iç kontrol sisteminin oluşturulabilmesi için etkili bir risk yönetimi sürecinin kurumda yerleşmiş olmasının zorunlu olduğudur. İşletmenin varlığının nedeni belirli hedeflere ulaşmaksa, iç kontrol bunu başarmak için kuruma rehberlik eder ve risk yönetimi de kurumun hedeflerine ulaşmasına engel olacak olaylara müdahale ederek kurumun rotasından çıkmasını önler. İç kontrol; koruyucu, etkin ve şirket genelinde uygulanan bir kurumsal risk yönetimi sistemi ile etkilidir.<sup>324</sup> İç kontrol ve risk yönetimi iç içe geçmiş iki yapıdır. İşletmenin tüm varlıklarının korunması ve amaçlarının gerçekleşmesi bu iki yapının uyumlu bir şekilde yürütülmesine bağlıdır.

Risk yönetimi, iç kontrolü kapsayan daha geniş kapsamlı bir süreçtir. Bunu tanımları karşılaştırarak da görmek mümkündür.<sup>325</sup>

- İç kontrol bir kurumun yönetimi, yönetim kurulu ve diğer personelinden etkilenen; kurumun hedeflerini elde etmesi için makul bir güvence sağlamak için tasarlanmış bir süreçtir.
- Kurumsal risk yönetimi kurum genelinde olan ve strateji oluşturma sırasında yerleştirilen; kurumun yönetim kurulu, yönetimi ve diğer personelinden etkilenen; kurumun hedeflerini elde etmesi için makul bir güvence sağlamak için kurumu etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlamak ve risk kapasitesi içinde yönetmek amacıyla tasarlanmış bir süreçtir.

Risk yönetimi işletme yönetiminin temel ve etkin faktörlerinden biridir. Risk yönetimini kurmak strateji ve hedefleri belirlemek öncelikli olarak yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim iç kontrol sistemiyle belirlenmiş program ve bütüncül uygulamalar sayesinde işletmeyi risklere karşı dayanıklı hale getirir.

İşletmelerde sıfır risk mümkün değildir. Risk yönetimin temel amacı ilk olarak riskleri minimize etmek ve riskleri fırsatlara çevirmektir. İşletmenin kar potansiyeli göze alabildiği risk çeşitliliği ve düzeyiyle doğru orantılıdır.

---

<sup>324</sup> TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi-Prof.Dr.Ramazan Aktaş

<sup>325</sup> Işilda Arslan, a.g.e., s. 42.

## **II. BÖLÜM**

### **2. XYZ A.Ş.' NİN İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ETKİNLİĞİNİN ÖNEMİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

#### **2.1. UYGULAMANIN AMACI**

Tezin bu bölümünde örnek olarak seçilen XYZ şirketinin vezne, çek ve tahsilat fonksiyonları için risk değerlemesi yapılarak, risk odaklı iç kontrol sistemi planı hazırlanacaktır. Risk odaklı iç kontrol sürecini daha basit bir şekilde anlatabilmek için sadece bir fonksiyon ele alınmış ve değerlendirmeler mikro bazda yapılmıştır. Uygulamanın bu fonksiyonlardan hareketle oluşturulmasındaki amaç, risk odaklı iç kontrolün ilk aşaması olan organizasyonun risk olgunluğunu belirleme aşamasında bir araç olarak kullanılan risk değerlendirme yönteminin anlatılarak, risklerin nasıl belirlenip ölçüldüğü ve risk odaklı iç kontrol sistemi planının bu değerlendirmeden nasıl etkilendiğini ve yapısal değişimin gerekliliğini ayrıntılı olarak açıklamaktır.

Bu uygulamanın amacı cam üretimi sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin iç kontrol sistemini incelemek etkin ve başarılı bir iç kontrol yapısı oluşturmak için uygulama önerilerinde bulunmaktır.

XYZ A.Ş.' yi yetkin personeller tarafından; iç kontrol çalışmaları boyunca süreçleri incelemekte, bu süreçler üzerindeki tanımlanmış riskler, bunlarla ilgili kontroller, test prosedürleri ve sonuçlar değerlendirilmektedir. Süreçlerle ilgili iyileştirmeye ve geliştirmeye yönelik bulgular üst yönetime sunulmaktadır.

Yetkili personeller, şirketin iç kontrol sistemleri ve içerisinde bulunduğu sektörün yapısında mevcut bulunan riskleri üst yönetime sunmakla yükümlüdür. Böylelikle, hem yönetimin iş hedeflerini hem de şirketin iç kontrollerinin güvenilirliği, kalitesi ve etkinliği konusunda ihtiyaç duydukları bilgiyi destekleyecek güvence sağlamaktadır.

## 2.2. ŞİRKET İLE İLGİLİ GENEL BİLGİ

Firma bir aile şirketi olup tüm üst yönetim üyeleri aile fertlerinden oluşmaktadır. Firma araç camı üretim ve işletimi yapmaktadır. Araç camları, güvenlik için kurşun geçirmez cam kalkanları üretiyor. Şirket konusunda önder bir firma olup yurtdışı alım ve yurtiçinden kimyasal ve ısı işlemi çift cam büyük ölçekli cam üretimi ve ayna üretimi yapılmakta olup satışlarının %20' si ihracat ve %80' i yurtiçi satış olarak gerçekleştirmektedir. İhracatı hemen hemen her ülkede gerçekleşmektedir. Atık cam hurda geri dönüşümü vardır. 200 – 250 mavi yakalı çalışanı ve 50 beyaz yakalı çalışanı bulunmaktadır. Beyaz yakalı çalışanların hepsi üniversite mezunu olup Mali Müşavir, Yeminli Mali Müşavir gibi meslek gruplarından oluşmaktadır. Hukuk sistemi içinde kurulmuş bir firma olup bünyesinde Avukatlar bulunmaktadır. Riski önlemek için komiteler oluşturmuş özellikle % 20 ihracat satışından dolayı Kur riskleri önem taşımakta ve ayda bir kere risk değerlendirilmesi yapılmaktadır. Üretimde hammaddeler ve mali tablolar üç ayda bir YMM, SMMM' ler ve denetçiler tarafından incelenmektedir. Bilgi işlem sistemi çok iyi kurulmuş ve yürütülmekte güvenlik sistemi özel bir şirkete verilmiş IP kameralı güvenlik sistemi mevcut olmaktadır. Bilgi işlem sistemi de üç ayda bir kontrol edilip incelenmektedir. Şirkette bir iç kontrol birim bulunmamaktadır. Ancak Mali Müşavirler, mali müşavir stajyerleri ve yetkin kişiler tarafından iç kontrol sistemi sağlanmaya çalışılıyor. Örneklem yöntemi kullanılmaktadır. A.Ş.' lerde denetçi bulunması yasal olarak olması zorunluluk değildir, bu nedenle iç denetçi seçilmemiştir.

Önder bir firma olan XYZ A.Ş.'nin iç kontrol sistemi birimlerinin olmaması kötü ve suiistimallere açık bir durumdur. Etkin bir iç kontrol sisteminin oluşturulması ve bu oluşumun etkili bir şekilde yürütülmesi üst yönetimin yetkisiyle kurulması son derece önemlidir. Ayrıca firma personellerinin birçoğu iyi tanınan kişiler; mali müşavirlerin avukatların tanıdıkları alınmış olup, yedi sekiz sene çalışan kişilere güvenilmiştir. Bütün bunlara rağmen satın alma biriminde çalışan bir personel sahte fatura kullanmış mal alım yapılan firmayla anlaşarak, faturayı fazla kestirmiş olmayan malı kayıtlara alınmıştır. Burada firmanın personele güvendiğinden dolayı kontrol eksikliği sonucu suiistimallere uğradığı ve zor durumlarda kaldığı görülmektedir.

Firma yapısal değişime gitmek istemektedir. Fakat yönetimle yaptığım görüşmelerde muhasebe müdürünün insan kaynakları ile görüşmeler de olduğu; personel değişikliğine gitmek istediklerini ama işçi sendikasıdan dolayı bunu gerçekleştiremediklerini beyan ettiler.

## **2.3. KONTROL TESTLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRMELER**

### **2.3.1. Çekler Tahsilatlar Ve Vezne İle İlgili Değerlendirme**

- Çeklerde bir tutar limiti var mıdır?

Firmada çeklere ait bir tutar limiti yoktur. Tutarda limit olmaması suiistimallere karşılıksız çeklere neden olur bunları önlemek için firma üst yönetimi tarafından limitler oluşturulmalı çeklerle ilgilenen personellere yetkiler vermelidir. Böylelikle suiistimal risklerinin oluşmasını önleme yoluna gitmelidir.

- Tüm ödemelerin mükerrer yapılmasını engelleyecek şekilde ödemesi yapılan fatura ve diğer belgelere ödendi işareti vurulmuş mu?

Şirket faturalara ve diğer belgelere ödendi kaşesi vurmamaktadır. Mükerrer kayıtları ve ödemeleri, hataları ve hileleri önlemek için belgelerin üzerine işaret veya açıklama yapılması gerekli olup yapılamadığı taktirde kayıplar gözlenebilir. Burada oluşan kayıplar operasyonel riskleri ortaya çıkabilir. Örneğin, personelin görevini kötüye kullanımı veya dikkatsizlikten kaynaklanan faktörler oluşabilir. Mükerrer hataları ve diğerlerini önlemek için nakit iç kontrol sisteminin yapısındaki eksiklikler giderilmesi gereklidir. Yetkili birimlerin ödemelerle ilgili ödeme onaylarını titizlikle incelemeleri ve ödenmiş ödenmemiş belgeleri büyük defter kontrol hesabı ile karşılaştırılması ve ödeme yapılan firmalarla ayda bir kere mutabakatlarla uygunluklarının kontrolünün yapılması gereklidir.

- Banka hesapları vezne yahut finansman bölümünden bağımsız kişilerce, ayda bir kere kontrol ediliyor mu?

Firmanın banka hesapları vezne veya finansman bölümünden bağımsız kişilerce kontrolleri yapılmamaktadır. Burada şirketin yapması gereken önleyici kontroller alması gerekir yani vezne ve finans bölümü dışından bir personeli banka hesaplarını kontrol için görevlendirmelidir. Burada kontrolün temel esas birimi olan görevler ayrılığı ilkesi

benimsenmeli ve uygulanmalıdır. Önleyici iç kontroller oluşturarak oluşabilecek düzensizlikleri ve yolsuzlukları ortaya çıkarabilmektir. Düzensiz hatalı işlemlerin açacağı mali kayıpları engellemek için tedbirler alınmalı oluşabilecek riskleri önlemelidir. Örneğin; bir kişi satıcılara ödeme yapmakla ve muhasebe kayıtlarına geçirmek görevlerinin her ikisinden de sorumlu ise; satıcılar hesabı üzerinde ödeme kaydetmeyerek, ya da gerçek olmayan ödemeler kaydederek düzeltmeler yapabilir.

Görevlerin farklı kişilerce yürütülmesi iç kontrollerin etkinliği açısından çok önemlidir. Görevlerin farklı kişilerce yürütülmesi iş bölümü, uzmanlaşma ve bir kişinin hatalarını diğer kişilerin daha çabuk görmesine yardımcı olacaktır. Burada bir kişinin yaptığı veya yapabileceği hileleri ve gizleme olasılıklarını ortadan kaldıracaktır. Sonuç olarak, Banka hesaplarını en az ayda bir kere finans ve vezne birimleri dışındaki kişilerce örneklem yöntemi de kullanarak kontrolleri yapılmalıdır.

- Banka ekstreleri bir mutabakat memuruna kontrol için, doğrudan açılmamış halde teslim edilir mi?

Banka ekstreleri mutabakat memuruna kontrol için açılmamış olarak verilmemektedir. Firmada banka ekstreleri mutabakatı yapılmamaktadır. Banka dekontları ve ekstreler muhaberat elemanı tarafından bankalardan alarak o işlemlerden sorumlu kişilere iletilmelidir. Ekstreler de mutabakatlardan sorumlu olan kişiye direkt ulaşmalıdır. Ekstreler kapalı zarf içerisinde olmalıdır. Ayrıca, yoğun çalışılan bankalardan imzalı kaşeli gelen ekstre dışında mail ortamında işlemler alınmalı ve otomatik mutabakat programı kullanılarak mutabakatlar gerçekleştirilmelidir.

- Banka ekstreleri kontrol edileceği zaman çek numaraları kontrol edilir mi?

Banka ekstreleri kontrol edildiği zaman çek numaraları kontrol edilmemektedir. Çekleri onaylayan kişiler tarafından banka ekstrelerinde çek numaraları incelenmelidir. Nakit üzerinde etkisi olan ödeme aracı keşide edilen çeklerdir. Çekler üzerinde etkin bir kontrolü sağlamak açısından, ödemelerle ilgili dönemlerde, ödeme işlemleri yapıp yapılmadığını çek numaralarıyla kontrol edilmesi, hataları ve hilelerin artmasını engeller. Ödemelerin eksiksiz bir biçimde kayıtlara geçmesini sağlamak için, çeklerde ve diğer ödemeyi ispatlayıcı belgelerde sıra numarası bulunmalıdır. Banka ekstreleri de kontrol edilirken sıra numarasından kontrol edilmesi ortaya çıkacak olan ödemeleri ve hataları ortadan kaldırır.

- Banka hesapları tutturulurken, rastgele seçilen iptal edilmiş çeklerdeki, cirolar

ve yahut keşideci imzalar düzenli olarak kontrol ediliyor mu?

Banka hesapları tutturulurken seçilmiş iptal edilmiş çeklerdeki cirolar ve yahut keşideci imzalar yetkili birim tarafından düzenli olarak kontrol edilmemektedir. Banka hesaplarını, çeklerin cirolarını, keşideci imzalarını ve çek düzenlemeyi ayrı bir personel tarafından yasalara uygun olarak kontrolleri yapılmalıdır.

- Harcama yapılan tutarlara esas olan belgelere ödendi kaşesi vuruluyor mu?

Harcama yapılan tutarlara esas olan belgelere ödendi kaşesi vurulmamaktadır. Ödendi kaşesi vurulmazsa mükerrer ödemelere neden olabilir. Ödemeleri yapan personelin, ödenmediği halde kayıtlara hatalı olarak nakit ödendi şeklinde işlenmesine veya işletmesine ve yolsuzluk yapılmasına, kayıtlarla yapılan ödenmiş veya ödenmemiş gibi durumlar arasında uyumsuzlukların oluşmasına imkan verebilir.

- Yazılı tahsilat prosedürleri var mı?

Yazılı tahsilat prosedürleri bulunmamaktadır. İç kontrol sistemi ve tahsilatlar için mutlaka prosedürler bulunması gereklidir. Prosedürler olmadığı takdirde hatalar, hile, yolsuzluk ve suiistimaller kaçınılmaz olacaktır. Bu sebeplerden dolayı parayla ilgili tahsil edildiğinde kontrol prosedürleri devreye girmesi gerekmektedir. Bunların önlenmesi açısından firma iç kontrol prosedürleri oluşturulması şarttır.

- Tahsilat prosedürleri günlük kontrollerin yapılmasını sağlayacak şekilde yapılandırılmış mı?

Firmada tahsilat prosedürleri günlük kontrollerin yapılmasını sağlayacak şekilde yapılandırılma yapılmamıştır. Şirkette yazılı tahsilat prosedürleri zaten olmadığından bu eksiklik bulunmaktadır. Yetkili kişiler tarafından günlük olarak tüm tahsilatlar bekletilmeden bankaya yatırılması gerekmektedir. Tahsilat işlemleri ile ilgili olarak yetkililerin belli aralıklarla muhasebe kayıtlarıyla karşılaştırma yaparak kontrolleri yapması gerekmektedir.

- Veznedar haricinde birinin gelen tahsilat mektuplarını açıp kontrol etmesi sağlanıyor mu?

Veznedar haricinde birinin gelen tahsilat mektuplarını açıp kontrol etmesi sağlanmamıştır. Tahsilata ilişkin iç kontrollerde veznedar ve tahsilatla ilgilenen kişinin dışında birinin tahsilat mektuplarını ve kayıtları kontrol etmesi incelemesi gerekmektedir.



- Veznedar ile muhasebeciler arasında görev ayrılığı var mı?

Veznedar ile muhasebeciler arasında görev ayrılığı bulunmamaktadır. Burada da hem görevler ayrılığı ilkesi gereği hem de iç kontrol prosedürleri gereği tahsilatları, ödemeleri ve kayıtları ayrı ayrı kişileri yapması gerekmektedir.

- Tahsilat servisi ile bağlı çalışanların görevleri periyodik olarak döndürülmekte midir?

Tahsilat servisi ile bağlı çalışanların görevleri değişmemektedir. Personelden kaynaklanan hatalar, yanlışlıklar, görevlerini yerine getirmeme ve kötüye kullanma gibi durumları ortadan kaldırmak veya görmek açısından periyodik olarak tahsilat servisi ile bağlı çalışanların görevlilerini değiştirmek gerekmektedir.

- Kasaların eksi bakiye vermesine izin veriliyor mu?

Firma kasaların eksi bakiye vermesine izin vermemektedir. Firma kasada devamlı belli bir miktar para acil durumlar ve bakiyenin eksi duruma dönüşmemesi için bulundurmaktadır. Burada eksi bakiye olmasına izin verilseydi, olmayan para kullanıyor gibi bir durum ortaya çıkardı ve kasayla kayıtlar arasında yanlışlık olduğu açık bir şekilde anlaşılırdı.

- Her personel değişiminde (veznede) kasa ve banka şifreleri de değiştirilmekte midir?

Personel değişimlerinde kasa ve banka şifreleri değişmemektedir. Personelin sonradan hırsızlık yapma ve iyi niyeti suiistimale engel olmak için şifrelerin değiştirilmesi gereklidir.

- Banka tarafından iade edilen alacak çekleri finansman departmanından ve veznedenden bağımsız olarak takip, kontrol ve muhafaza edilir mi?

Banka tarafından iade edilen alacak çekleri finansman ve veznedenden bağımsız olarak kontrol, takip ve muhafazası için önlem alınmamıştır. Banka finansman ve vezne birimleri dışından birinin bankadan iade edilen alacak çeklerini kontrol etmesi bununla ilgili yasalar ve mevzuata uygunluk ve iç kontrol prosedürleri oluşturulması gereklidir. Örneğin; karşılıklı güvenin olduğu bir müşterinin alacak çeki bankaya önceden tahsilat için verilmiş ise vade tarihi gelmeden önceki bir tarihte de müşterinin, bedeli elden veya banka yoluyla ödemesi mümkün olabilir. Bu gibi durumlar da hata ve yanlışlıkları önlemek için bankadan gelen çek iadelerinin takibatını sorumlu personel daha önceden

çekleri bankaya verilirken hazırlamış olduğu çek teslim formu listesiyle karşılaştırma yapılması gerekmektedir.

- Vezne sistemine ilişkin muhtemel hata ve hilelerden doğacak riskler sigortalanmış mı?

İşletme veznede oluşabilecek muhtemel hata ve hilelerden doğacak riskleri sigortalamamıştır. İşletmede sigortalama yapılamaması hata ve hile risklerinden oluşan maddi kayıpları ve ek gideri artırır. İşletme sigortalama yöntemini kullanarak çalışanlardan kaynaklanan hata ve hilelerden doğan zararları engellemeli işletmeyi garanti altına almalıdır.

Bulduğu sektörde önder ve lider konumdaki firmaların iç kontrol sistemlerinin sağlam ve güvenilir oldukları, risklerin minimize ettikleri varsayılmaktadır. Ama uygulama çalışmasından da yola çıkarak firmaların iç kontrol sistemlerinde eksikliklerin hata ve suiistimallerin yaşandığı görülmektedir.

## 2.4. XYZ A.Ş. 'NİN İÇ KONTROL SİSTEMİNE BAKIŞ AÇISI

### 2.4.1. Vezne İç Kontrol Sistemi

#### 2.4.1.1. Tediyeler

##### AÇIKLAMALAR

AMAÇLAR: Nakit ödemelerin doğru ve yeterli belgelerle desteklenen, doğru yetkilendirme altında, düzgün yapılmasını sağlamak için yeterli kontrollerin var olduğunu tespit etmek.

SORULAR	EVET	HAYIR	AÇIKLAMA
<b>ÇEK KULLANIMLARI:</b>			
1. Onay ve ödeme fonksiyonları gibi arasında yeterli görev ayrımı var mı?			
a. Ödeme için belgelerin onayı?	X		
b. Çek düzenleme?	X		
c. Çek imzalama?	X		
d. Nakte erişim?	X		
e. Muhasebe kayıtlarına erişim?	X		
2. Tüm nakit kullanımları masraf kasası haricinde çekle mi (yahut banka havalesi ile) yapılmaktadır?	X		
3. Sadece doğru bir şekilde kontrol edilmiş ve numaralı çekler mi? kullanılmaktadır?	X		
4. Geçersiz çekler düzgün bir şekilde iptal edilmiş ve kontrol için saklanmış mı?	X		
5. Tüm çekler tahrifata karşı korunuyor mu?	X		
6. Çekler sadece nama yazılımı düzenleniyor?	X		
7. Avans vermek için çek kullanılıyor mu? Avans yok.	X		(havale) Nakit

## SORULAR

## EVET HAYIR AÇIKLAMA

SORULAR	EVET	HAYIR	AÇIKLAMA
8. Tüm ödeme işlemleri doğru yetkilendirilmiş kişiler tarafından yapılıyor ve gerekli belgeleriyle destekleniyor mu?	X		
9. Tüm banka hesapları ve çeklerde kullanılan imzalar doğru bir şekilde yetkilendirilmiş mi?	X		
10. Çekler imzalanmadan önce destekleyici belgeler yeterince inceleniyor mu?	X		
11. Çeklerde bir tutar limiti var mı?		X	
12. Çekleri imzalayanlar sınırlandırılmış mı?	X		
13. Çekleri imzalayan yetkililerin değişimleri ve istifaları haline bankalar acilen uyarılıyor mu?	X		
14. Boş çekler yeterince kontrol ediliyor mu?	X		
15. Nakit ödemelerin yapılmasıyla alakalı firmaca belirlenmiş prosedürler var mı?	X		
16. Tüm ödemelerin mükerrer yapılmasını engelleyecek şekilde ödemesi yapılan fatura ve diğer belgelere ödendi işareti vurulmuş mu?		X	
17. Tüm harcamalar belgeye bağlanmış mı?	X		
18. Her banka hesabı ayrı muavinlerde izleniyor mu?	X		
19. Banka hesapları vezne yahut finansman bölümünden bağımsız kişilerce, ayda bir kere kontrol ediliyor mu?		X	
20. Banka ekstreleri bir mutabakat memuruna (muhasebe) kontrol için, doğrudan açılmamış halde teslim edilir mi?		X	
21. Banka ekstreleri kontrol edileceği zaman çek numaraları kontrol edilir mi?		X	

SORULAR	EVET	HAYIR	AÇIKLAMA
22. Banka hesapları tutturulurken, rastgele seçilen iptal edilmiş çeklerdeki, cirolar ve yahut keşideci imzalar düzenli olarak kontrol ediliyor mu?		X	
23. Ödenmiş çeklerde şüpheli ve anlamsız hareketler açısından bir değerlendirme yapılıyor mu?	X		
24. Karşılıksız çeklerin tahsili için bir prosedür var mı?	X		Kendi çekimiz kullanılmamakta, çek ciro edilmemektedir.
<b>MASRAF KASASI HAREKETLERİ</b>			
1. Masraf kasası:			
a. Yetkilisi var mı?	X		
b. Bir kişinin sorumluluğunda mı?	X		
c. Sıkı bir şekilde korunmakta mı?	X		
d. Bir üst kontrol tarafından kontrolü yapılmakta mı?	X		
2. Masraf kasası makbuzları :			
a. Parayı alanlarca imzalanmış mı?	X		
b. Her harcama için ıslak mürekkeple mi? imzalanmış?	X		
c. Makbuzda yazılan tutarlar ibraz edilen fatura yahut fişteki tutarlarla aynı mı?	X		
3. Harcama fişleri nakte doğrudan erişimi olmayan bir personel tarafından kontrol ediliyor mu?	X		
4. Harcama yapılan tutarlara esas olan belgelere ödendi kaşesi vuruluyor mu?		X	
5. Kasa belirsiz aralıklarla sayılıyor mu?	X		

SORULAR	EVET	HAYIR	AÇIKLAMA
6. Onaylanmamış avans çekleri yasaklanmış mı?	X		
7. Masraf kasasında harcama tutarlarında bir sınırlama yapılmış mı?	X		
8. Masraf kasa bakiyeleri iş hacmine göre uygun bir şekilde ayarlanmış mı?	X		

#### 2.4.1.2. Tahsilatlar

##### AÇIKLAMALAR

Amaçlar : Tahsilatların düzgün bir şekilde yapılmasını ve hesaplara kaydını sağlamak.

SORULAR	EVET	HAYIR	AÇIKLAMA
1. Tüm tahsilat makbuzları sıra numaralı mı?	X		
2. Yazılı tahsilat prosedürleri var mı?		X	
3. Tahsilat prosedürleri günlük kontrollerin yapılmasını sağlayacak şekilde yapılandırılmış mı?		X	
4. Veznedar haricinde birinin gelen tahsilat mektuplarını açıp kontrol etmesi sağlanmış mı?		X	
5. Veznedar ile harcamalara onay veren kişi arasında görev ayrılığı var mı?	X		
6. Veznedar ile muhasebeciler arasında görev ayrılığı var mı?		X	
7. Finansman departmanı ile (varsa) yahut vezne ile yapılan tahsilatların muhasebeye bildirildiği bir sistem mevcut mu?	X		
8. Finansman departmanı ile (varsa) yahut vezne ile yapılan tahsilatların bankaya yatırıldığının muhasebeye bildirildiği bir sistem mevcut mu?	X		

## SORULAR

## EVET HAYIR AÇIKLAMA

SORULAR	EVET	HAYIR	AÇIKLAMA
9. Veznedarların günlük raporları bir üst tarafından günlük olarak kontrol edilmekte mi?	X		
10. Tahsil edilmek üzere firmaya gönderilmiş çekleri gelir gelmez muhafaza altına alan bir yapı var mı? (Örnek: çekler hemen kasaya kaldırılmakta mı?)	X		
11. Tahsilat makbuzlarının (çek dekontları dahil) üzerinde sıra numarası var mı?	X		
12. Tahsilat makbuzları (Çek dekontları dahil) birden fazla kopyalı mı?	X		
13. Tahsilat makbuzlarının (Çek dekontları dahil) üzerinde tarihler var mı?	X		
14. Tahsilat servisi ile bağlı çalışanların görevleri periyodik olarak döndürülmekte midir?		X	
15. Veznedarların kasa fazla ve noksanları düzenli olarak takip edilip kayıtlanmakta mıdır?	X		
16. Tahsilat makbuzlarının ikinci kopyaları muhafaza altına alınmakta mıdır?	X		
17. Tahsilatlar online olarak Alıcılar hesabına işlenmekte midir?	X		
18. Veznedarların yokluğunda kasalar kilitleniyor mu?	X		
19. Veznedarların her birine ayrı ayrı kilitli kasa yahut çekmece tahsis edilmiş mi?	X		
20. Kasaların eksi bakiye verilmesine izin veriliyor mu?		X	

SORULAR	EVET	HAYIR	AÇIKLAMA
21. Tahsilatları korumak için yeterli fiziksel şartlar oluşturulmuş mu? (Örneğin: Kamera ile takip gibi ek güvenlik var mı?)	X		
22. Kasa ve banka şifreleri ve anahtarları sınırlı sayıdaki personelde mi?	X		
23. Her personel değişiminde ( vezne de) kasa ve banka şifreleri de değiştirilmekte midir?		X	
24. Banka mevduatları ödeme dekontlarının bir kopyası ile veya başka yollarla ile doğrulanır mı?	X		
25. Banka tarafından iade edilen alacak çekleri finansman departmanından ve vezneden bağımsız olarak takip, kontrol ve muhafaza edilir mi?		X	
26. Tahsilat alındılarından bir nüsha müşteriye verilmekte midir?	X		
27. Nakitle ilgisi bulunan tüm kişilerin yetkileri sınırlandırılmış mı?	X		
28. Makbuzu olmayan ( Örneğin: havale ile gelen faiz, kar payı, kira gibi tahsilatların) araştırması yapılamakta mıdır?	X		
29. Vezne sistemine ilişkin muhtemel hata ve hilelerden doğacak riskler sigortalı mı?		X	

## 2.5. XYZ A.Ş.' NİN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu firma ve bunun gibi sektörlerde öncü büyük firmaların iç kontrol sistemi sağlam ve çok kuvvetli olmalıdır. Kuvvetli iç kontrol yapısına sahip firmalarda karşılaşılabilecek riskler, suiistimaller daha az olur. İç kontrol sisteminin eksikliği böyle öncü kurumsal firmayı büyük risklere ve zarara yöneltir. Bu vaka incelemesinde firmanın aykırı sonuçlarıyla karşılaştım.



Firmada iç kontrol sistemi Mali Müşavirler ve yetkin kişiler tarafından yapılmaya çalışılıyor ve iç kontrol departmanının olmadığı söylenmiştir. Çalışma anketinden de anlaşılıyor ki iç kontrol sistemin eksilikleri ve zayıf yönleri görülmektedir. Firmada iç kontrol sisteminin olmayışı eksikliği suiistimallere açık olduğu yapılan çalışmada da görülmektedir. Firmanın büyüklüğü itibarını da düşünecek olursak yetkili iç kontrol birimlerinin az ve yetersiz olması yönetimin iç kontrol sorununu çözmek için birimler oluşturması gerekmektedir.

Etkili iç kontrol için işletme iç kontrol prosedürleri belirlemeli, mevcut organizasyon yapısının az sayıda yetkililerden, sorumluluk ve yetki devri alabilecek bir iç kontrol birimleri oluşturulmalıdır.

Firmadaki çekler, tahsilatlar ve kasayı teorik anlamda inceleyip öneriler bulunarak vaka incelemesine çözüm önerileri sunulmaktadır. İç kontrol sistemi oldukça zayıf, görevler ayrımı ilkesine tezat durumlar, suiistimal riskleri ve operasyonel riskler; personel hataları, iyi niyeti kötüye kullanma gibi durumlar olduğu görülmektedir. Muhasebe ve finansal işlemleri gerçekleştiren birimlerin ayrı birimler olması gerekmektedir.

Bu uygulamanın amacı iç kontrol sisteminin önemini göstermektir. Firmanın iç kontrol yapısını en kısa zamanda oluşturması menfaatleri ve sorumlulukları açısından çok önem taşımaktadır.

İşletmenin faaliyet büyüklüğü artıkça iç kontrol sistemine olan ihtiyaç daha da artmaktadır. İç kontrol sisteminin sağlam olması işletmenin amaçlarına ulaşmadaki güvenin oluşumu ve oluşabilecek riskleri kolaylıkla avantajlara çevirebilme gücünü arttırır.

## III. BÖLÜM

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hızlı teknolojik değişimler, rekabet koşulları firmaların üzerinde artan risk, değişken yapı, risk yönetiminin risksiz bir şekilde yapılması, işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için gerekli bir unsur haline getirmiştir. Optimum bir risksiz risk yönetimi, risklerin tanımlanmasından ölçümüne, kontrolünden değerlendirilmesine kadar tüm çalışanların disiplin ve teknik içeren bir risk yönetim programı kurulması uygulanması ve devamlılığının sağlanması ile gerçekleştirilebilir.

Risk yönetiminin öneminin artması ve organizasyonların risk yönetimini hedeflere ulaşmada önemli bir araç olarak görmeye başlaması, risk odaklı yönetim yaklaşımının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Organizasyonların riskleri etkili bir şekilde yönetme istekleri, yönetimlerin iç kontrolden daha fazla katma değer beklentilerine sebep olmuştur.

Risk yönetiminin daha etkin ve başarılı olması potansiyel olarak kendisinde var olan olası risklerden arındırılarak minimize edilmesine bağlıdır.

Gerek ülkemizde gerekse dünyada pek çok bilinen kuruluşun iç kontrol birimi risk odaklı yönetim yaklaşımını kullanmaktadır. Bu kuruluşların risk odaklı yaklaşımı kullanmalarının en önemli sebebi, risk odaklı yaklaşımın diğer yaklaşımlara göre daha fazla katma değer sağlaması ve problemleri oluşmadan ortadan kaldırmasıdır. Denetlenen birimlerin her birinin farklı risklere maruz kaldığı ve bu birim ve süreçlerin farklı önem derecelerine sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu sebeple amacı; doğru araçları kullanarak, yüksek riskli alanları tespit etmek ve bu alanlara daha fazla kaynak ayırarak doğru bir kaynak yönetimi ve etkili bir kontrol gerçekleştirmektir. Yönetimin risk odaklı denetimden beklentisi kendi sorumluluğu altında bulunan risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin uygun ve etkin bir şekilde işleyip işlemediğine

ilişkin bir güvence vermesidir. Bu açıdan bakıldığında risk odaklı denetim sadece iyi çalışmayan risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerini değil, gereğinden fazla kaynak aktarılan süreçleri ve risklerin fırsatlara dönüştürülebileceği alanları da tespit edebilmektedir.

İç kontrol sistemi; bir işletmenin hedefleri doğrultusunda faaliyetlerini planlı ve etkin bir biçimde yürütebilmesi amacıyla işletme yönetimince oluşturulan politikaların bütünüdür.

İç kontrol sistemine sahip olmayan veya işletmenin hedefleriyle örtüşmeyen, işletmede oluşabilecek düzensizlikleri, hataları ortaya çıkartmada yetersiz kalan bir iç kontrol sistemine sahip işletmede hile ve suiistimallerin oluşması kaçınılmazdır.

Bu çalışmada risksiz risk yönetimi postmodern bir bakış açısıyla incelenmiştir. İşletmelerde uygulanmakta olan risk yönetiminin daha etkin ve verimli olabilmesi için yapısal değişime gidilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Geleneksel bakışta risk kontrol edilmesi gereken bir faktördür. Modern bakışta risk bir fırsattır. Postmodern bakışta ise risk yönetiminde yapısal değişime gidilerek riskin fırsata çevrilme alternatifi daha etkin hale getirilir.

Buna bağlı olarak çalışmama dahil ettiğim, yapısal değişim risk yönetiminde ve iç kontrol sisteminde oluşan riskleri ve eksiklikleri minimize eden bir mekanizma olduğu anlaşılacaktır.

Risk yönetimi risksiz risk yönetimini savunurken postmodern görüş ortaya atılmış ve fırsatları alternatiflere çevirme yolları sunulmuştur. Risksiz risk yönetimi yapısal değişimle değerlendirerek olası alternatifler meydana getirilmiştir. İşletmelerde risksiz risk yönetimi için öngörülen alternatifler; etkin ve proaktif personel istihdam etmek, rotasyona gitmek, çalışanlara eğitim vermek, yazılım sistemin eksikleri ve yetersizliklerini gidermek, üst düzey yöneticilerin sisteme olması gereken katkıları, hata ve hile risklerini önlemek için sigortalama yöntemi uygulamak ve iş dünyasının çok değerli olan varlığı zamanın etkin kullanımı olarak çeşitlendirilmiştir. Yapısal değişim, önceki yönetim tarzı ve araçların yeni araçlarla ve yeni sistemle değişimidir.

Yapısal değişim iki kategoride gerçekleşir. Birincisi, işletmenin yönetim stratejisinde oluşması gereken değişimdir. İkincisi ise, işletme çalışanlarıyla ilgili değişimlerdir. İşletme yönetimi değişen dış şartlar paralelin de yeni strateji oluşturamamışsa teknolojiye uyum sağlamamışsa işletme yönetiminde hiyerarşik otoriter bir yapı kuramamışsa

yönetimde yapısal değişime gidilmelidir. İşletme personeli risk yönetimine karşı direnç gösteriyorsa veya iç kontrol sisteminin uygulanmasını gerektiren bilgi ve yeteneğe sahip değilse yapısal değişim yönetimi revizyonist bakış açısının gereği olarak rotasyon uygulamasına gider. Tez çalışmam da bu durumu ortaya koyan bir örnek uygulama çalışması yapılmıştır.

Bu çalışmada; kurumda riskler ile ilgili bir hesaplama süreci yapılmadığı görüşmelerde ifade edilmiştir. Açıklama olarakta 'biz büyük bir firmayız, bize bir şey olmaz' düşüncesindedirler. İşletmede risk yönetiminde iç kontrol sisteminin eksik yönleri tespit edilmiştir. Yapılan değerlendirilmede yapısal değişime gidilmesi gerekliliği açıkça ortaya konulmuştur.

Firmada iç kontrol sistemi eksikliğini açtığı riskler; hata ve hile, suiistimal, kontrol riskleridir. İç kontrolün etkin verimli olması için ayrı bir iç kontrol birimi oluşturarak proaktif ve alanında eğitilmiş kişilerle çalışarak mevcut olan riskleri minimize etmeli veya ortadan kaldırılmalıdır. İşletmenin karşı karşıya kaldığı risklere karşı yazılı kontrol prosedürleri hazırlayarak alternatif çözümler oluşturmalıdır. İşletme risklerine ve oluşabilecek diğer risklere karşı örneğin; şirket yedi sekiz sene yanlarında çalışan personeline güvenmekte; ama çalışan nasıl olsa kontrol edilmiyor, hak ettiğim ücreti almıyorum gibi düşüncelerle hata ve hile yapabilir. İşletme bu risklerden korunmak için yapısal değişim yöntemini değerlendirmeli rotasyon ve sigortalama yöntemleri gibi alternatifleri uygulayarak riskleri minimize etmelidir.

Risk yönetimi, risksiz risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin önemi organizasyonların hedeflerine risksiz başarılı olarak ulaşması için iyi anlaşılmalıdır. Bu yöntemlerin eksikliğini veya olmamasının yol açacağı riskler firmalara büyük kayıplar ve zararlar verebilir. Risksiz risk yönetimin önerdiği yapısal değişimin alternatifleri hileleri önlemek, riskleri minimize etmek ve başarılı etkin olmak için uygulanmaya gidilirse firmalar karları maksimize, riskleri minimize etmiş olacaktır.

İşletmelerde risk yönetimi stratejisi uygulanmasında çeşitli aksaklıklar ortaya çıkabilmektedir. Bu aksaklıkların giderilmesi için yapısal değişime gidilmesi kaçınılmazdır. Yapısal değişim, işletmelerin teknolojik ve yazılım yeniliklerine adapte olmasını sağlar. Yapısal değişim; revizyon, rotasyon ve adaptasyon gibi süreçleri içerir. İşletmelerde rotasyona gidilmesi yapısal değişimin uygulanmasının en önemli

faktörüdür. Rotasyon uygulaması ile konusunda yetkin olan personel kendi alanı ile ilgili birimde görevlendirilmiş olur.

Her alanda baş döndürücü hızlı bir değişimin yaşandığı çağımızda işletmelerin geleneksel anlayışla risk yönetimini sürdürmeleri olanaksızdır.

Sonuçta; 'değişmeyen tek şey değişimdir' anlayışına sahip işletme ve organizasyon yöneticileri varlıklarını sürdürmek riskleri alternatiflere çevirmek olası risklerden kaçınmak etkin bir risksiz risk yönetimi için yapısal değişime gitmek zorundadırlar.

# KAYNAKLAR

## Kitaplar

- [1] A.Arens Alvin, R. J. (2005). Auditing and Assurance Services. Prentice Hall.
- [2] ACCA. (2005). Audit and Internal Review. Great Britain: FTC Foulks Lynch A Kaplan Professional Company.
- [3] Aksoy, T. (2006). Tüm Yönleriyle Denetim AB ile Müzakere ve Uyum Sürecinde Denetimde Yeni Bir Paradigma. Ankara.
- [4] Altıntaş, M. (2006). Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Sermaye Yeterliliği. Ankara: Turhan Kitapevi Ofset Matbaacılık.
- [5] Alvin A. Arens, J. K. (1994). Auditing An Integrated Approach Sixth Edition. New Jersey: Prentice- Hall.
- [6] Anand, S. (2006). Sarbanes-Oxley Guide fot Finance and Information Technology Professionals. (S.-O. G. Sanjay Anand, Dü.) New Jersey.
- [7] Aon. (2006). A Strategy for Incorporating Risk Assessment in the Compliance and Ethics Agenda. U.S.
- [8] Arcagök, S. ,. (2006). Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Sistemi. 153-154.
- [9] Arens, A. A. Essential Auditing Assurance Service, a.g.e., s. 250.
- [10] Aslan, I. (Mart 2008). Kurumsal Risk Yönetimi.
- [11] Attwoods, A., & Stem, N. D. (1986). De Paula's Auditing. London: Publishing Ltd.

- [12] Avan, B. (1998). iç Kontrol Sisteminin Muhasebe Denetimindeki Yeri ve Önemi. İstanbul.
- [13] Aydın, A. (2010). Bankacılık Sektörü Risk Yönetiminde Türev Finansal Araçların Kullanılması,Uluslararası Muhasebe Standartları Çerçevesinde Muhasebeleştirilmesi. Ankara: Gazi Üni. Sosyal Bilimler Ens. İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Bilim Dalı.
- [14] Barton, T. L., Shenkir, W. G., & Walker, P. L. (2002). Making Enterprises Risk Management Pay Off. U.S.A: Prentice Hall.
- [15] Belverd E. Needles, M. P. (1999). Principles Of Accounting. U.S.A.: Belverd E. Needles, Marian Powers,Sherry K. Mills, Henry R. Ander Houghton Mifflin Company.
- [16] Berk, N. (2001). Bankacılıkta Pazara Yönelik Kredi Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.
- [17] Berk, N. (1993). Sigortacılıkta Risk Yönetimi. İSTANBUL: Emek Sigorta Yayınları.
- [18] Bernstein, P. L. (1996). Against the Gods: The Remarkable Story of Risk. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [19] Bessis, J. (2001). Risk Management in Banking. England: John Wiley&Sons Ltd.
- [20] Betge, P. (1996). Bankbetriebslehre, Springer Verlag. Berlin.
- [21] Bishop, W. G., Stenberg, R. M., & Gruber, D. H. (1992). Everything you always wanted to know about Internal Control but were afraid to ask. Internal Auditor.
- [22] Blackstone, & William. (1994). And Others. Bank Control and Audit. Washington: American Bankers Association Press.
- [23] Bodine, S. W., Pugliese, A., & Walker, P. L. (2001, ocak). A Road Map to Risk Management. Journal of Accounting , s. 65.

- [24] Bodnar, G. H. (1993). Accounting Information System. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [25] Bolgün, E., & Akçay, B. (2003). Risk Yönetimi. İstanbul: Skala.
- [26] Bozkurt, N. (1999). Muhasebe Denetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- [27] Bozkurt, N. (2006). Muhasebe Denetimi. İstanbul: Alfa Basım.
- [28] Bulletin, M. (2004). Internal Control vs External Control.
- [29] Campbell, D., Campbell, G., & Dolan, G. (1988). Money, Banking and Monetary Policy. New York.
- [30] Çömleçi, F., Kepekçi, C., & Erdoğan, M. (1992). Muhasebe Denetimi. İstanbul: Birlik Ofset Yayıncılık.
- [31] Çömleçi, F. (1978). Muhasebe Denetimi. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve İdari Ticari İlimler Akademisi .
- [32] Daft, R. (2003). U.S.A.: Management 6th Edition.
- [33] Donald H. Taylor, G. G. (1994). Auditing: Integrated Concepts and Procedure. Canada-U.S.A.: Audit John Wiley & Sons Inc.
- [34] Doyrangöl, N. C. (2001). Sermaye Piyasası Aracı Kurumlarında Etkili Bir İç Kontrol Sistemi ve Denetim Fonksiyonu. s. 47.
- [35] Dr. Aksoy, T. (2006). Tüm Yönleriyle Denetim. Ankara: Yetkin Yayınları.
- [36] Dr. Günceler, B. (2009). Bankalarda Risk Yönetimi. Ankara: Bankalarda Risk Yönetimi Eğitim Notları.
- [37] Dr. Günceler, B. (2012). Risk Yönetim Teknikleri Ders Notları. Doğuş Üniversitesi.
- [38] Dr. Şişman, M. Ö. (2011). Ankara: BDDK Kitapları.



- [39] Duman, Ö. (2008). Muhasebe Denetimi ve Raporlama. Ankara: TESMER Yayınları.
- [40] Woolf, E.H. (1973). Internal Auditing. London: HFL Publisher.
- [41] Eke, S. (2005). Risk Yönetimi ve Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetim İlkeleri Açısından Önemi. (41 ;s.17).
- [42] F.O'Malley, S. Auditors, Directors And Management: Promoting Accountability. Internal Auditing.
- [43] Fıkrkoca, M. (2003 Mart). Bütünsel Risk Yönetimi. Ankara.
- [44] Funston, R. (2003). Creating a Risk-intelligent Organization (Cilt s.11-12). Internal Auditor.
- [45] Gérard Salato, A. G. (1974). Muhasebelerin Denetimi. (C. Y. Nusret Beygo, Çev.) Ankara: Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği.
- [46] Gönenli, A. (2001). Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- [47] Griffiths, D. (2005). Risk Based Internal Auditing-An Introduction. England: Three Views On Implemanatation.
- [48] Griffiths, P. (2005). Risk-Based Auditing. England: Gower Publishing Limited.
- [49] Gürbüz, H. (1995). Muhasebe Denetimi. Bilim Teknik Yayınevi .
- [50] Gürbüz, H. (1990). Muhasebe Denetimi. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- [51] Güredin, E. (2000). Denetim. İstanbul: Beta Basım.
- [52] Güredin, E. (2008). Denetim ve Güvence Hizmetleri. İstanbul: Arıkan Basım.
- [53] Güredin, E. (2010). Denetim ve Güvence Hizmetleri SMMM ve YMM'lere Yönelik İlkeler ve Teknikler. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

- [54] Hermanson, D. R., & Hermanson, H. M. (1994.). The Internal Control Paradox: What Every Manager Should Know. The Internal Control Review of Business. Volume:16 (2), s. 32.
- [55] Higgins, R. (1977). Financial Management Theory and Applications. Chicago: Science Research Associates Inc.
- [56] Hodgetts, M. (1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama. (E. C. Canan Çetin, Çev.) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- [57] Hodgetts, R. M. (1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama. (Y. T. Richard M. Hodgetts, Çev.) İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- [58] Holmes W. Arthur, O. S. (1975). Muhasebe Denetimi Standartları ve Yöntemleri. (O. Göktürk, Çev.) Bilimsel Yayınlar Derneği.
- [59] Hugentobler, A. (1995). Indikatoren für die Externe Bonitätsbeurteilung von Schweizer Banken, St.Gallen.
- [60] Jorion, P. (2004). Firm Value and Hedging, Evidence From US Oil and Gas Prosedurs (Cilt s.78). California State Univercity.
- [61] Karacan, A. İ. (1997). Bankacılık ve Kriz. Creative Yayıncılık.
- [62] Karacan, A. R. (1991). Tarım İşletmelerinin Finansmanı ve Tarımsal Kredi. İzmir: E.Ü.Z.F Yayınları.
- [63] Kaval, H. (2005). Muhasebe Denetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.
- [64] Kazmirci, K., & Başlıgil, B. (2000). Denetim+Danışmanlık=İş Denetimi. Active Bankacılık ve Finans Makaleleri , 83-89.
- [65] Keck, W., & Jovic, D. (1999). Das Management von Operationellen Risiken bei Banken. Der Schweizer Treuhaender.
- [66] Kepekçi, C. (1994). İç Kontrol Sistemi. Ankara: TESMER Yayınları.
- [67] Kepekçi, C. (2004). Bağımsız Denetim. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

- [68] Kinney, W. R. (2000). Research Opportunities in Internal Control Quality and Quality Assurance. A Journal of Practice&Theory.
- [69] Kiracı, M. (2003). Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi. 4, 75.
- [70] Koçel, T. (1982). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- [71] Laura, F., & Page, M. (2002). Risk Management the Reinvention of Internal Control and the Changing Rode of Internal Audit (Cilt s,642). Accounting Auditing & Accounability Journal.
- [72] Madendere, M. A. (2005). Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü,Çeviri-Derleme.
- [73] Marshall, K. L. (1995). Internal Controls and Derivatives. The CPA Journal.
- [74] Martin Albert, J. S. (1978). Assesing Internal Accounting Control : A Workable Approach. Coopers and Lybrand Co.
- [75] Mazıbaş, M. (2005). Operasyonel Riske Basel Yaklaşımı:Risk Verilerin İlişkin Bir Değerlendirme. Ankara: BDDK Kurumu Araştırma Raporları.
- [76] McNamee, .. (1997). Risk Based Auditing. U.S.A.: Management Control Concepts.
- [77] Okay, B. ( 2005). Hepsi Bizim Günlük İşimiz. İç Denetim.
- [78] Ökten, G. (2004). İç Kontrol Sistemi Yönetimi ve Operasyonel Risk Yönetimi ile Entegrasyon. İç Denetim.
- [79] Özcan, M. (2012). Ankara: Tarımsal İşletmelerde Risk Yönetimi ve Bir Alan Çalışması Tezi.
- [80] P. Cangemi, M. ., (2003). Managing Audit Function. England: John Wiley & Sons.
- [81] Pickett, S. The Internal Auditing Handbook (Cilt s.176). 2nd Edition John Wiley&Sons.
- [82] Prof.Dr.Aktaş, R. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.

- [83] Prof.Dr.Usta, Ö. (2005). İşletme Finansı ve Finansal Yönetim (Cilt 239). Ankara: Detay Yayıncılık.
- [84] R.C., H. (1977). Financial Management Theory and Applications. Chicago: Science Research Associates Inc.
- [85] Rubin, R. (Nisan 2002). Küresel Ekonomi. (6), s. 9-10.
- [86] Sebilcioğlu, F., Koçer, B., & Erkan, A. (2010). Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi. s.36 (1).
- [87] Shenkir, W. G. (2007). Enterprise Risk Management: An Idea Whose Time Has Come. University of Virginia.
- [88] Stanleigh, M. Risk Management:What,Why and How.
- [89] Stephen W.Bodine Anthony Pugliese, P. W. (2001). A Road Map to Risk Management Accounting (Cilt s.65).
- [90] Stephen Wagner, L. D. (2006). The Unexpected Benefits of Sarbanes Oxley”, Harvard Business Review.
- [91] Şahin, S. (2005). Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [92] Tefik, T., & Tefik, G. (1997). Bankalarda Finansal Yönetime Giriş (Cilt s.294).
- [93] Thomas, E. M. (2006). The Seven-Step Process to Risk-based Auditing. FSA Times.
- [94] Tokaç, A. (2006). Yöneticiler İçin Muhasebe Ve Finans. İstanbul: Günaydın Ofset.
- [95] Tuncel, K. Risk Sermayesi Finansman Modeli. Ankara: SPK Yayınları.
- [96] Türedi, H. (2001). Denetim. Trabzon: Celepler Matbaacılık.
- [97] Uyar, S. (2009). İç Kontrol ve İç Denetim, Süleyman. İç Kontrol ve İç Denetim: 5018 Sayılı Kanun Açısından Değerlendirme. Ankara: Gazi Kitabevi.

- [98] Uzay, Ş. İç Denetim Geleceği ve Yeni Eğilimler.
- [99] Uzay, Ş. (1999). İşletmelerde İç Kontrol Sistemini İncelemenin Bağımsız Dış Denetim Karar Sürecindeki Yeri ve Türkiye'deki Denetim Firmalarına Yönelik Bir Araştırma. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- [100] Uzun, A. K. (1999). Organizasyonlarda İç Denetim Fonksiyonu ve Önemi. Active.
- [101] Vardar, A. (2001). Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri (Cilt s.49). İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- [102] Vardar, A. (2001). Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri (Cilt s.49). İstanbul: Kriyer Yayıncılık İletişim.
- [103] Vaughan, E.-V. T. (1995). Essential of Insurance: A Risk Management Perspective. New York.
- [104] Walker, P. L., Shenkir, W. G., & Barton, T. L. (2003). ERM in Pactice (Cilt s.52). Internal Auditor.
- [105] Williams, C., Smith, M., Young, P. (1995). Risk Management and Insurance. 7th Edition McGraw Hill Book Company.
- [106] Yıllancı. İç Denetim Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma. Nobel Yayın .
- [107] Yıllancı, M. (1992). İşletmelerde İç Kontrol Yapısının Değerlendirilmesinin Denetim Karar Sürecindeki Yeri. Kütahya: Anadolu Üni.Kütahya LLB.F.
- [108] Yrd. Doç. Dr. Ulucan Özkul, F. (Nisan 2011). İşletmelerde Hile Riski Yönetimi.
- [109] Yrd.Doç.Dr. Metin, C. (2005). Sermaye Piyasaları (Cilt s.58). Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.

## **Dergiler**

- [1] Aksoy, T. (2005). Ulusal ve Uluslararası Düzenlemeler Bağlamında İç Kontrol ve İç Kontrol Gerekliliği: Analitik Bir İnceleme. Mali Çözüm (72), s. 139.
- [2] Aksoy, T. (2005). Bağımsız Denetim Sirketleri İçin Ulusal ve Uluslararası Düzenlemelerle Uyumlu Çok Yönlü Bir Anket Formu Önerisi. Mali Çözüm Dergisi (73), 175.
- [3] Boyacıoğlu, M. (2002). Bankacılar Dergisi
- [4] Daft, D. (2003). Değişime Önderlik Etmek. Executive Excellence Dergisi (61), 21.
- [5] Demir, V. (1999). İç Kontrol Yapısı ve SAS 55 ile SAS 78'in Karşılaştırılması. Muhasebe-Finans Araştırma ve Uygulama Dergisi: Analiz (11), 91.
- [6] Demirbaş, M. (2005). İç Kontrol ve İç Denetim Faaliyetlerinin Kapsamında Meydana Gelen Değişimler. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (7), 170.
- [7] Demirtaş, Ö., & Güngör, Z. (2004). Portföy Yönetimi ve Portföy Seçimine Yönelik Uygulama. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi , 1 (4), 104.
- [8] Doyrangöl, N. C. (2002). İşletme Çevresindeki Olumsuz Gelişmeler Karşısında İç Denetimin Yeri ve Önemi. Mali Çözüm (60).
- [9] Emhan, A. (2009). Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler. Atatürk Üni.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 23 (212).
- [10] Eşkazan, A. R. (2005). Risk Odaklı İç Denetim Planlaması. Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi.
- [11] İbiş, C. (1997). Sanayi İşletmelerinde Fiziki Yapıya Sahip İktisadi Kıymetlerin Sayımı ve Dikkat Edilecek Konular. Marmara Üniversitesi Muhasebe Finansman Dergisi (7).

- [12] Öztürk, N. (1993). Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi. Verimlilik Dergisi , s. 61.
- [13] Özsoy, M. T. (2004). Risk Odaklı Denetim, ABD Uygulaması ve Türkiye Açısından Değerlendirmesi. Active Dergisi
- [14] Peşkircioğlu, N. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık. Verimlilik Dergisi , s.31, 31.
- [15] Roth, J. . (2002). Riskin Sınıflandırılması. Türkiye İç Denetim Enstitüsü İç Denetim Dergisi , 19.
- [16] Rubin, R. (2002). Küresel Ekonomi. Executive Excellence Dergisi , s.61.
- [17] Tuğay, F. (1991). Ülke Riski . Bankacılar Dergisi , 30-35.
- [18] Woolf, E. (1978). Yönetim Aracı Olarak İç Denetleme. (Ç. T. Dirimtekin, Dü.) Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi , 150.

### **Tezler**

- [1] Açıkgöz, O. (2007). Türk Tekstil Sektöründe İç Denetim ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [2] Avan, B. (2003). İç Kontrol Sisteminin Muhasebe Denetimindeki Yeri ve Önemi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- [3] Baydarol, O. (2007). İç Kontrol Sistemi Etkinliğinin Muhasebe Denetimindeki Önemi Ve Kontrol Riskinin Belirlenmesi. İstanbul:(Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi).
- [4] Biçer, A. A. (2006). İç Kontrol Sisteminin Etkinliğini Sağlamada İç Denetimin Rolü ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- [5] Çatıkkaş, Ö. (2005). Bankalarda İç Kontrol Sistemi Ve İç Denetim Foksiyonunun Etkililiği. 4. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- [6] Kaşıkçı, F. (2006). Risk Odaklı Denetim ve Bir Uygulama. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.
- [7] Lokumcu, & Serap. (2009). Finansal Risk Yönetimi. İstanbul: Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üni.F.B.E.
- [8] Yağcı, S. (2006). İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

### **İnternet**

- [1] [members.com.edu.tr/msalahli/proje\\_web/proje\\_4.pptx](http://members.com.edu.tr/msalahli/proje_web/proje_4.pptx)
- [2] <http://www.genelbilge.com/risk-ve-belirsizlige-giris.html/>
- [3] <http://www.tide.org.tr>
- [4] [www.strateji.gov.tr/ortak./RiskYonetimiSunumAlaaddinBey.ppt](http://www.strateji.gov.tr/ortak./RiskYonetimiSunumAlaaddinBey.ppt)
- [5] [www.guvenlikyoneticisi.org./html/linkler131510RSKKAVRAMI.pps](http://www.guvenlikyoneticisi.org./html/linkler131510RSKKAVRAMI.pps)
- [6] <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der65m12.pdf>
- [7] <http://www.mc2consulting.com/riskart3.htm>
- [8] [http://www.ramprisk.com/riskglossary/glossary\\_p2t.asp](http://www.ramprisk.com/riskglossary/glossary_p2t.asp)
- [9] [cevdetkizil.com/cevdetkizil/tr/admin/editor/ccv/genel/muratbesinci.ppt](http://cevdetkizil.com/cevdetkizil/tr/admin/editor/ccv/genel/muratbesinci.ppt)
- [10] <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=19442>
- [11] <http://iletisimselcizgiler.blogcu.com/itibar-riski/11834211>
- [12] [http://denetimforumu.blogspot.com/2013\\_05\\_01\\_archive.html](http://denetimforumu.blogspot.com/2013_05_01_archive.html)



- [13] <http://www.bilgiler.gen.tr/764-transfer-riski.html>
- [14] <http://www.isletmeportali.com/konular/risk-yonetimi/risk-nedir-risk-yonetimi-nedir.html>
- [15] ikademi.com. <http://www.ikademi.com/orgut-gelistirme/1138-degisim-yonetimi.html>
- [16] [https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/538/458677871\\_hafta7.ppt](https://dosya.sakarya.edu.tr/Dokumanlar/2013/538/458677871_hafta7.ppt)
- [17] [www.ieg.gov.tr/Folders/TheLaws/.../RYP\\_KILAVUZU\\_1f7b161.pdf](http://www.ieg.gov.tr/Folders/TheLaws/.../RYP_KILAVUZU_1f7b161.pdf)
- [18] [www.ieg.gov.tr/Folders/TheLaws/.../RYP\\_KILAVUZU\\_1f7b161.pdf](http://www.ieg.gov.tr/Folders/TheLaws/.../RYP_KILAVUZU_1f7b161.pdf)
- [19] [www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx](http://www.amasya.edu.tr/idari/strateji-gelistirme.../kurumsal-risk-yonetimi.aspx)
- [20] <http://www.moment-expo.com/kurumsal-risk-yonetimi-hakkinda-hersey>
- [21] <http://www.knowledgeleader.com/iafreewebsite.nsf/content/InternalAuditEnterpriseRiskManageme>
- [22] <http://www.itu.edu.tr/DataFiles/Dosya/2013/Risk>
- [23] <http://www.sulc3.com/surecler.html>
- [24] <http://www.tavyatirimciiliskileri.com/tr-TR/pages/riskyonetimi.aspx>
- [25] <http://sertifikaliicdenetci.files.wordpress.com/2012/09/kurumsal-risk-yc3b6netimi.pdf>
- [26] <http://www.hm-treasury.gov.uk./media/17A/81/17A8166B-BCDC-D4B3-16668DC702198931.pdf>
- [27] <http://www.maliye.gov.tr/Kontrol%20Dokmanlar/%C4%B0%C3%A7%20Kontrol%20Nedir.pdf>
- [28] <http://www.belgeler.com/blg/2ikj/ic-kontrol-sistemi-ve-ornek-bir-uygulama>
- [29] <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/42IntosaiKontrolSt.pdf>  
(14.07.2006)

- [30] [http://www.coso.org/Publications/executive\\_summary\\_integrated\\_framework.htm](http://www.coso.org/Publications/executive_summary_integrated_framework.htm) (10.08.2006 )
- [31] [http://www.pwc.com.tr/tr\\_TR/tr/assets/about/events/training/icdenetim.pdf](http://www.pwc.com.tr/tr_TR/tr/assets/about/events/training/icdenetim.pdf)
- [32] [http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde\\_ic\\_kontrol.pdf](http://www.alialagoz.com.tr/doc-dr-alialagoz-makaleleri/isletmelerde_ic_kontrol.pdf)
- [33] <http://peb.bumko.gov.tr/Eklenti/4979,3gunickontrolveriskyonetimipdf.pdf?>
- [34] International Federation of Accountants, Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk. (1999).  
<http://www.ifac.org/store/Details.tmpl?SID=9559541062771>, (10 Şubat 2004),
- [35] Kansas State University, “Internal Controls”, <http://www.k-state.edu/internalaudit/intcontr.html>.
- [36] Coso Internal Control Framework Sources, <http://www.knowledgeleader.com> (19.05.2006).
- [37] Aktaş, M. A. İç Kontrol Sistemi ve Verimlilik İlişkisi.  
[http://www.alomaliye.com/mehmetali\\_aktas\\_ickontrol.htm](http://www.alomaliye.com/mehmetali_aktas_ickontrol.htm)
- [38] Avrupa İç Denetim Enstitüleri Konfederasyonu Avrupa’da İç Denetim Konum Raporu.  
([http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/ECIIA\\_KonumRaporu\\_Subat2005%20\(2\).pdf](http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/ECIIA_KonumRaporu_Subat2005%20(2).pdf), (25 Mayıs 2006)
- [39] (2009, 01). Bankacılık Okulu:  
[bankacilikokulu.files.wordpress.com/2009/01/risk-yonetimi.ppt](http://bankacilikokulu.files.wordpress.com/2009/01/risk-yonetimi.ppt)
- [40] (2012, mart). türktrade:  
[http://www.turktrade.org.tr/durum\\_dergi/9\\_durum\\_mart\\_2012/web/files/assets/basic-tml/page88.html](http://www.turktrade.org.tr/durum_dergi/9_durum_mart_2012/web/files/assets/basic-tml/page88.html)-(Durum Dergisi Mart 2012)
- [41] Amendment to the Capital Accord to Incorporate Market Risks. (tarih yok).  
<http://www.bis.org/publ/bcbs24.htm>

- [42] Ayyıldız. (1989). . <http://www.dovizriski.com>
- [43] Özeren, Baran  
<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/elek/elekicerik/42IntosaiKontrolSt.pdf>
- [44] Tesmer Otomasyon Sistemi. [members.comu.edu.tr/msalahli/proje\\_web/proje\\_web\\_4.pptx](http://members.comu.edu.tr/msalahli/proje_web/proje_web_4.pptx)
- [45] The Institute of Chartered Accountants in England & Wales, Risk Management and The Value Added by Internal Audit. (2000).  
[http://www.icaew.co.uk/index.cfm/AUB/TB2I\\_79047,MNXI\\_79047,\(10 Şubat 2004\),](http://www.icaew.co.uk/index.cfm/AUB/TB2I_79047,MNXI_79047,(10%20%5Cubat%202004),)
- [46] [www.tide.org.tr](http://www.tide.org.tr). (T.C.Maliye Bakanlığı)
- [47] Deloitte. İç Denetim Eğitimi. [www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)
- [48] risk yönetimi. Kadir Tuna:  
[www.kadirtuna.com/attachments/file/riskyönetimi.ppt](http://www.kadirtuna.com/attachments/file/riskyönetimi.ppt)

### **Bir Kuruluş ya da Grubun Çalışması**

- [1] İç Denetimin Kurumsal Risk Yönetiminde Oynadığı Rol. (2009). IIA Uluslararası İç Denetçiler Enstitüsü.
- [2] (2006). TÜSİAD Risk ve Değer Yönetimi Çalışma Grubu.
- [3] (2009). Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 23 (3).
- [4] Agency Risk Management and Internal Control Standards . (2005). Virginia: Implements Tools
- [5] COSO Enterprise Risk Management. (2004). Integrated Framework.
- [6] Eğitimi, T.-T. M. (2009). Denetim. Ankara: Tesmer Yayınları.
- [7] Internal Control and Risk Management Basic Framework. (2005). Hong Kong: Hong Kong Institute of Certified Public Accountants.

- [8] Kurumsal Risk Yönetimi. (2008). TÜSİAD.
- [9] Managing Risk in the New Economy (Cilt s.4-7).
- [10] Risk and Audit. T.C.İçişleri Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı.
- [11] Risk Management (Cilt s.38-42). (1982). London: The CII Turhson Service,Management 2.
- [12] Risk Yönetim Süreci Kılavuzu. (2007). Tübitak,UEKAE,Bgys.
- [13] T.C.İç İşleri Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı. T.C.İç İşleri Bakanlığı İç Denetim Birimi Başkanlığı.
- [14] The Committee of Sponsoring OrganizationThe Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Enterprise Risk Management Framework. Framewok Executive Summary.
- [15] The Institute of Chartered Accountants in England & wales (Cilt s.12). (2000). Risk Management and The Value Added by Internal Audit.
- [16] The Institute of Chartered Accountants in England & Wales,Risk Management for SMEs. (2002). A briefing document from The Faculty of Finance and Management.
- [17] The Institute of Internal Auditors UK and Ireland Online.
- [18] TÜSİAD (Dü.). (2008, 02 452). 19-20.
- [19] Uluslar arası Finansal Raporlama Standartları İle Uyumlu Türkiye Muhasebe Standartları, s. 268.
- [20] Active Araştırma (2000). Bankalarda Performans ve Risk Yönetimi: Analitik Kurullarının Etkinleştirilmesi İçin Öneriler (Cilt s.5). İstanbul: SPK.

## ÖZGEÇMİŞ

Demet Kalyoncu, 19.07.1979 İstanbul – Kadıköy’de doğdu. İlköğretimi Ahmet Cevdet Paşa İlköğretim Okulu’nda, ortaöğretim ve liseyi Çamlıca Kız Lisesi’nde okudu. 2009 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu. 2003’ten bu yana Mali Müşavirlik ofisinde çalışmaktadır. 2011 Temmuz ayında yapılan SMMM Stajyerlik sınavını kazandı, 2014 yılında SMMM unvanını almaya hak kazanacaktır. 2012 yılında Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Muhasebe ve Denetim Yüksek Lisans programına devam etmektedir.